

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ІННОВАЦІЙНІ СТИМУЛИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО,
ЛІДЕРСЬКОГО ТА ІМІДЖЕВОГО ПОТЕНЦІАЛІВ У
СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТІВ
АГРАРНОГО СЕКТОРУ**

МОНОГРАФІЯ

Рекомендовано Вченою радою ПДАУ
(протокол № 12 від 24 червня 2025 р.)

Полтава
2025

УДК 005.591.6: [316.46:331.108.2]:17.022.1:338.432

В 75

DOI <https://doi.org/10.51500/8466-33-6>

Рецензенти:

Андрій ЗОЛКОВЕР, доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну;

Леся КУЧЕР, доктор економічних наук, професор, Національний університет «Львівська політехніка»;

Олексій ЗОРЯ, доктор економічних наук, професор, Полтавський державний аграрний університет

Автор:

Воронько-Невіднича Т. В., д.е.н., доцент

Воронько-Невіднича Т. В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору. Полтава : ПДАУ, 2025. 200 с.

ISBN 978-617-8466-33-6

Актуальність тематики монографії зумовлена сучасними викликами, що стоять перед аграрним сектором України, зокрема необхідністю посилення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення сталого розвитку, впровадження інноваційних підходів до управління персоналом та лідерськими процесами. Зміст роботи відображає прагнення авторки систематизувати наукові підходи до означеної проблематики, а також розробити практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних стимулів для забезпечення сталого розвитку підприємств сектору. Дане дослідження відповідає сучасним вимогам до наукових праць, відзначається актуальністю, новизною та високим теоретико-прикладним значенням, може бути рекомендована для використання у науковій діяльності, освітньому процесі, а також у практиці управління суб'єктами аграрного сектору.

Ключові слова: стратегічне управління, аграрний сектор, аграрний бізнес, інноваційні стимули, ефективність, сталий розвиток, кадровий потенціал, лідерський потенціал, іміджевий потенціал, професійний імідж, стратегічний менеджмент, продовольча безпека, управління персоналом, конкурентоспроможність, лідерство.

ISBN 978-617-8466-33-6

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ З УРАХУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ СТИМУЛІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО, ЛІДЕРСЬКОГО ТА ІМІДЖЕВОГО ПОТЕНЦІАЛІВ.....	8
1.1. Теоретичні підходи до розкриття сутності та архітектоніки аграрного сектору в контексті стратегічного управління та стимулювання його сталого розвитку.....	8
1.2. Теоретико-методологічні основи забезпечення системи стратегічного управління аграрним сектором.....	26
1.3. Засади стратегування в аграрному секторі як інноваційний стимул управління сталим розвитком потенціалів.....	42
1.4. Компаративний аналіз концептуальних підходів до сталого розвитку потенціалів суб'єктів аграрного сектору.....	58
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО, ЛІДЕРСЬКОГО ТА ІМІДЖЕВОГО ПОТЕНЦІАЛІВ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ.....	79
2.1. Моніторинг факторів, що впливають на сталий розвиток потенціалів суб'єктів аграрного сектору.....	79
2.2. Індикатори та показники оцінювання стратегічного потенціалу аграрного сектору	95
2.3. Інтегральне оцінювання кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів як складових стратегічного потенціалу та виробничих результатів суб'єктів аграрного сектору.....	113
ВИСНОВКИ	145
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	151
ДОДАТКИ.....	191

**ПЕРЕЛІК
УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

АС –	аграрний сектор
АПС –	агропродовольча сфера
АПК –	агропромисловий комплекс
ЄС	Європейський Союз
СР –	сталий розвиток
СУ –	стратегічне управління
ІО –	інтегральне оцінювання
ООН –	Організація Об'єднаних Націй
НЕС 2030 –	Національна економічна стратегія 2030
ЦСР –	Цілі Сталого Розвитку

ПЕРЕДМОВА

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації аграрних підприємств до нових викликів, зокрема кліматичних змін, цифровізації, посиленої конкуренції та дефіциту кваліфікованих кадрів. У цьому зв'язку інноваційні стимули виступають як каталізатор позитивних змін і формування довгострокової стратегії розвитку.

У сучасних умовах трансформації економіки та інтеграції України до європейського та світового економічного простору аграрний сектор виступає однією з ключових ланок забезпечення продовольчої безпеки, експортного потенціалу та регіонального розвитку. Водночас його ефективне функціонування неможливе без якісного кадрового забезпечення, розвитку лідерських компетентностей та формування позитивного іміджу суб'єктів господарювання. Стратегічне управління в аграрному секторі дедалі більше орієнтується на концепцію сталого розвитку, яка передбачає збалансованість економічних, екологічних і соціальних чинників. У цьому контексті важливою умовою досягнення конкурентних переваг є впровадження інноваційних стимулів, які спрямовані на активізацію внутрішнього потенціалу організацій, зокрема кадрового, лідерського та іміджевого.

Наразі реалізація стратегічного управління в Україні здійснюється у формі окремих, слабо пов'язаних заходів поза контекстом загальних системних змін у суспільстві, економіці та управлінні. Стратегічні документи, розроблені в Україні на всіх рівнях не є структурованими, систематизованими та однорідними за масштабами, що зводяться до відсутності єдиної національної стратегії розвитку аграрного сектору. Водночас, світова практика дозволяє організувати конструктивну роботу задля досягнення поставлених перед суспільством й суб'єктами господарювання запитів.

Повоєнне відновлення аграрного сектору – це тривалий процес, що залежить від багатьох факторів, передусім від залучення інвестицій та

фінансування, стабільності експортних шляхів та впровадження нових прогресивних методів ведення сільського господарства, створення принципово нової системи управління, в якій важливе місце відведено формуванню стратегії розвитку як комплексного інструменту стратегічного управління. Відтак, щоб стратегічне управління аграрним сектором було успішним, необхідно визначити моделі, національні пріоритети, перспективи та напрямки розвитку та активно співпрацювати з усіма стейкхолдерами агросектору для пошуку найкращого шляху реалізації.

Віддаючи належне попереднім науковим досягненням, існує гостра необхідність у проведенні системних досліджень сутності, методології й практичного застосування ефективних механізмів, що спрямовані на удосконалення формування та забезпечення стратегічного управління аграрним сектором на засадах сталого розвитку, розроблення сучасних інструментів управління аграрним сектором з огляду на необхідність використання резервів і потенційних можливостей за сучасних умов. Монографія присвячена дослідженню теоретико-методичних засад та практичних аспектів формування й реалізації інноваційних механізмів стимулювання сталого розвитку персоналу, розвитку лідерства як стратегічного ресурсу, а також створення сильного іміджу аграрних підприємств у конкурентному середовищі. У роботі акцентовано увагу на ролі стратегічного управління як інтегруючої платформи для об'єднання зазначених напрямів у цілісну систему розвитку.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних стимулів сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розвинути теоретико-методологічні основи забезпечення стратегічного управління аграрним сектором;

- поглибити засади стратегування в аграрному секторі як адаптивний елемент управління його сталим розвитком;
- провести компаративний аналіз концепцій сталого розвитку аграрного сектору;
- розробити моніторинг факторів забезпеченості сталості розвитку аграрного сектору;
- розглянути індикатори та показники оцінювання стратегічного потенціалу аграрного сектору;
- визначити особливості розвитку лідерського потенціалу як ресурсу стратегічного зростання аграрних суб'єктів;
- здійснити інтегральне оцінювання стратегічного потенціалу аграрного сектору та його виробничих результатів;
- розробити інноваційні підходи до стимулювання персоналу, підтримки лідерських якостей і формування позитивного іміджу на засадах інтегрованого стратегічного управління.
- запропонувати модель впровадження інноваційних стимулів для забезпечення сталого розвитку підприємств аграрного сектору.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління аграрним сектором на засадах сталого розвитку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних засад забезпечення інноваційних стимулів формування та розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору.

Інформаційною базою дослідження стали закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні дані Міністерства аграрної політики та продовольства України, Міністерства економіки України, звітні дані підприємств, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали мережі Internet.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ З УРАХУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ СТИМУЛІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО, ЛІДЕРСЬКОГО ТА ІМІДЖЕВОГО ПОТЕНЦІАЛІВ

1.1. Теоретичні підходи до розкриття сутності та архітектоніки аграрного сектору в контексті стратегічного управління та стимулювання його сталого розвитку

Окремі галузі економіки працюють на асекурацію продовольчої безпеки населення країн, прагнучи досягти необхідного рівня продовольчої безпеки, що потребує відповідного наукового забезпечення в умовах динамічного глобального середовища. Низка галузей національного господарства взаємодіють між собою на засадах інтеграції, з метою формування та функціонування в рамках організаційної структури продовольчого забезпечення держави.

У науковій літературі для характеристики структури продовольчого забезпечення найбільш вживаними є поняття «сфера», «комплекс», «сектор». Таке розмаїття підходів вимагає детального аналізу доцільності їх використання.

Сутність терміну «комплекс», наведене в «Економічній енциклопедії» [133], якнайповніше узгоджується з розумінням АПК як групи взаємопов'язаних галузей економіки, які виробляють однорідну продукцію (особливо, продовольство, як, кінцеву продукцію).

До того ж, дефініція «комплекс» у такій редакції тотожна змісту поняття «міжгалузевий комплекс». Разом з тим, дослідники виділяють три групи комплексів за такими ознаками, як наявність основних (провідних) і неосновних (забезпечуючих) виробництв, наявність окремих стадій загального технологічного процесу виготовлення кінцевої продукції тощо, побічна інтеграційна основа.

До основних рис міжгалузевих національних комплексів відносить наступні: цілісність; багатогалузевий склад; галузі у складі комплексу

поєднані тісними зв'язками; функціональними ядрами комплексу є галузі різного рівня; міжгалузеві комплекси формуються на територіях певного рангу; функціонально усі галузі комплексу націлені на ефективне задоволення потреб суспільства.

У структурі вітчизняного національного господарства експерти розрізняють дев'ять промислових комплексів: паливно-енергетичний комплекс; комплекс з виробництва сировини і матеріалів; машинобудівний комплекс; будівельний комплекс; комплекс з виробництва товарів національного споживання; транспортний комплекс; невиробничий комплекс; аграрно-промисловий комплекс; військово-промисловий комплекс [10, с. 123].

Агропромисловий комплекс як поняття містить дві складові: по-перше, визначення «комплекс»; по-друге, такі складові даного терміна, як «агропромисловий», означають приналежність комплексу до двох галузей національної економіки – сільського господарства та промисловості. Поняття «комплекс» різняться. Розглянемо аналізу етимології поняття «агропромисловий комплекс» (додаток А).

Зокрема, в економічній енциклопедії [133, с. 803] пропонують розглядати «комплекс» як: 1) сукупність, поєднання об'єктів, предметів, дій, що тісно пов'язані й взаємодіють між собою, формують цілісність;

2) група взаємопов'язаних галузей, підприємств, які виробляють однорідну продукцію. Разом з тим, новому тлумачному словнику української мови [177, с. 874] запропоновано досліджувати цей термін як сукупність предметів, явищ, дій, властивостей, що становлять одне ціле; вузол, переплетення.

Поняття «агропромисловий (аграрно-промисловий) комплекс» має досить поширене застосування. Згідно з проведеними дослідженнями, найбільш поширеним є визначення АПК як сукупності галузей національного господарства. Разом з тим, галузі АПК, можуть сприйматися як «...якісно однорідні групи господарських одиниць, що характеризуються відповідними умовами виробництва в системі суспільного розподілу праці та виконують певні функції у процесі відтворення продовольчих і непродовольчих товарів із

сільськогосподарської сировини й доведення їх до споживачів».

Науковці [14; 243] зауважують, що АПК України – сукупність галузей національної економіки, що охоплює сільське та рибне господарство, харчову промисловість і перероблення сільськогосподарської продукції, їх матеріально-технічне та фінансове забезпечення. Однак, існують і інші точки зору. Так, АПК можливо розглядати як низку ланок національного господарства, що включає не тільки галузі, але й підгалузі, виробничі підприємства, суб'єкти підприємницької діяльності.

У науковій літературі є підходи до трактування поняття «АПК» як сукупності підприємств: «АПК – це сукупність виробничо пов'язаних підприємств із вирощування, заготівлі, зберігання, транспортування, переробки і реалізації сільськогосподарської продукції, а також обслуговуючих і допоміжних підприємств» [183, с. 12].

Дослідження економічної категорії «агропромисловий комплекс» як системи досліджувалися вітчизняними вченими (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Тлумачення терміну «агропромисловий комплекс» як системи

Сутність поняття	Автор, джерело
Агропромисловий комплекс – відносно відокремлена, але разом з тим інтегрована підсистема національного господарства, яка складається з галузей, об'єднаних єдиною програмою і загальною метою функціонування	В. Павчак, Р. Іванух, В. Поплавский [179]
Агропромисловий комплекс як цілісна виробничо-економічна система є результатом суспільного поділу, кооперації та праці. Формування його є двоєдиним процесом: з одного боку, виробництво розчленовується на виконання функцій у вигляді відносно самостійних, відособлених у часі та просторі видів діяльності, а з іншого боку – між ними постійно відновлюються відносини обміну, у результаті чого їх варто розглядати як взаємозалежні та взаємодоповнюючі стадії єдиного процесу відтворення (перша стадія – виробництво продукції рослинництва і тваринництва, друга – виготовлення з них продуктів харчування, третя – реалізація їх споживачеві).	П. Макаренко [163, с. 264]

Джерело: узагальнено автором

За більш ніж 30 років, що минули з часу появи терміна «АПК», відбулися певні зміни в завданнях, покладених на цей комплекс. Так, А. Лисецький вирізняє одне із важливих завдань комплексу, зокрема, мова йде про «вирішення соціальних питань села» [156].

Розвиток теорії систем, концепції систем менеджменту призвів до більш повного розгляду АПК з точки зору системного підходу. Зокрема, П. Макаренко [163, с. 264] розглядає АПК як економічну систему, то для О. Атамаса [13] АПК – це підсистема національного господарства.

Підходи до структури АПК у науковців є різними, разом з тим, виокремлюються галузі, підкомплекси, сфери, та ланки. Низка вчених виділяє три сфери комплексу. Проте, підходи до структури кожної з них відрізняються. Зокрема, серед дослідників немає єдиної думки щодо структури I сфери АПК (додаток Б).

Можна розглянути наступну інтерпретацію сутності I сфери АПК:

- як сукупності галузей економіки з виробництва та постачання засобів виробництва [179; 197, с. 190];

- як сукупності галузей економіки з виробництва і постачання засобів виробництва й виробничо-технічного обслуговування сільського господарства [133, с. 21];

- як сукупність галузей з виробництва й постачання засобів виробництва, виробничо-технічного обслуговування сільського господарства і будівництва [179, с. 53-54];

- як сукупність галузей з виробництва та постачання засобів виробництва, виробничо-технічного обслуговування сільського господарства, будівництва, а також підготовки кадрів [8, с. 53].

Погляди вчених дещо різняться й щодо структури II сфери АПК. Зокрема, аналізуючи дані додатку Б можна виокремити такі підходи до сутності II сфери АПК:

- сільське господарство (сільськогосподарське виробництво, землеробство і тваринництво) [127, с. 21; 197, с. 189; 243, с. 194]; сільське та лісове господарство;

- сільськогосподарське виробництво і виробничо-технічне, агрохімічне, ірригаційно-меліоративне та ветеринарне обслуговування сільського господарства [183, с. 10-11].

Окремо виокремлюються підходи щодо включення лісового господарства до II сфери АПК [179, с. 54], що можна вважати дискусійним,

оскільки основний продукт цієї галузі (деревина) використовується в деревообробній промисловості й не є сировиною для харчової чи легкої промисловості.

Погляди щодо змісту III сфери АПК також відрізняються. Більшість дослідників сходяться на думці, що ця сфера представляє як галузі промисловості з переробки сільськогосподарської сировини, так і доведенням кінцевої продукції до споживача [23; 98, с. 21; 190, с. 189; 243, с. 197].

Проте, деякі дослідники розширюють даний перелік галузей. Зокрема, О. Амосов та Н. Гавкалова [6] включають споживчу кооперацію, тоді як Н. Міценко [172] – громадське харчування тощо.

Загалом, якщо аналізувати підходи до сутності сфер АПК, то варто відзначити, що для всіх підходів характерним є віднесення галузей, що виробляють засоби виробництва, до I сфери АПК, сільське господарство – до II сфери і переробка сільськогосподарської сировини відноситься до III сфери відповідно.

Дискусії ведуться щодо місця інфраструктури АПК. Так, матеріально-технічне постачання автори [133] включають у I сферу. Транспортування продукції І. Сазонець, В. Джинджаян, О. Чубар [197] та автори [98] – до III сфери. Зокрема, зберігання і збут сільськогосподарської продукції подано у III-й сфері А. Харенко, О. Бурляй, Т. Бортник [221], Л. Сазонцем, В. Джинджаяном, О. Чубарем [197], а також у довідкових виданнях [133]. Деякі експерти не виділяють логістику в структурі АПК, серед них, М. Янків [243].

Варто відзначити дослідження В. Андрійчука [9, с. 38], який дотримується думки що АПК має більше, ніж три сфери, а саме автор виділяє п'ять сфер. До традиційних трьох сфер – виробництво засобів виробництва для сільського господарства; сільське господарство; переробна та харчова промисловість, науковець виділяє ще дві сфери: четверту (торгівля сільськогосподарською продукцією та продовольством) і п'яту (виробнича інфраструктура).

Інші дослідники [10, с. 156] переконані, що АПК має принципово іншу структуру та включає наступні галузі виробництва: 1) сільськогосподарське

виробництво (рослинництво і тваринництво); 2) переробна (харчова) промисловість, у тому числі м'ясомолочна, борошномельно-круп'яна, консервна промисловість, переробка технічних культур тощо; 3) обслуговуючі галузі, які здійснюють заготівлю та збереження сільгосппродукції, виробництво, ремонт і обслуговування сільськогосподарської техніки, виробництво добрив і хімікатів, сільське будівництво тощо.

До подібної думки схиляються Л. Березіна та О. Березін [20], які розрізняють дві основні ланки АПК: сільське господарство й переробну промисловість. На їхню думку, допоміжними ланками АПК є: 1) промисловість з виробництва засобів виробництва (машинобудівна), виробництво хімічних добрив, виробництво комбікормів; 2) виробнича інфраструктура для забезпечення паливом, енергією, теплом, транспортними засобами основних підприємств, а також сільськогосподарське будівництво; 3) навчально-наукова і управлінська ланка, що об'єднує управління, спеціалізовані науково-дослідні інститути та освітні заклади. Справді, на наш погляд, і тут представлено галузевий підхід до структури АПК.

Крім згаданого методологічного підходу до структури АПК, який припускає наявність сфер, галузей або ланок, існує й принципово інший підхід, який розглядає АПК як певну суму його підкомплексів (додаток В).

Разом з тим, низка вчених не враховує непродуктивні підкомплекси, відтак більше нагадують структуру агропродовольчого комплексу. У свою чергу, підхід М. Янків [243] не передбачає існування забезпечувальних підкомплексів, особливо підкомплексів матеріально-технічного забезпечення (логістичного) АПК.

Акцентуючи увагу на інтеграційному характері галузей і виробництв, складному комплексному інтегративному характері агропромислового відтворювального процесу, вчені визначають функціональну структуру регіональних АПК. Основою компонентів функціональної структури АПК вважається агропромисловий відтворювальний цикл, як «відособлену в просторі й часі стійку комбінацію виробництва і споживання агропромислової продукції, яку відповідно до соціально-економічних функцій регіонального АПК можна

досліджувати як деякий цілісний процес, а їх сукупність – як елемент функціональної структури регіонального АПК» [232].

Наступним методологічним питанням формування й функціонування АПК є виокремлення головної ланки комплексу. Низка науковців центральною ланкою АПК відзначають сільськогосподарське виробництво: по-перше, як головне джерело сільськогосподарської сировини; по-друге, як структурний каркас АПК [243, с. 194]. Проте, на нашу думку, даний підхід є дещо дискусійним, оскільки не враховує маркетингову концепцію ринкової економіки. Відповідно до цього в ланцюгу «виробник-споживач» головною особою є споживач харчової чи іншої продукції (кінцевої продукції АПК).

Таке методологічне різноманіття у поглядах щодо структури АПК, зміст окремих його складових, можливо пояснити певними суперечностями даного комплексу як системи. Зокрема, це підтверджується тим, що промисловість і торгівля, які виробляють засоби виробництва, не були підпорядковані органам управління АПК на жодному з рівнів. Отже, якщо у планово-централізованій економічній ситуації АПК, як важливої компоненти державного механізму управління господарством, може функціонувати відносно задовільно, то в умовах переходу до ринкової економіки (різні принципи ціноутворення, стихійності виробництва та економіки суб'єктів господарювання) з взаємовідносинами) ця форма нівельована.

Актуальна структура економіки країни відображена у статистичних збірниках. Відтак, органи статистики класифікують галузі національної економіки за видами економічної діяльності: промисловість; сільське господарство; будівництво; транспорт; зовнішньоекономічна діяльність; внутрішня торгівля; діяльність підприємств; наука та інновації [208].

Відповідно до зазначеного переліку, органи статистики не використовують термін «АПК». Тому що насправді АПК – це конгломерат різних галузей національної економіки. Інакше кажучи, на наш погляд, функціонування АПК було можливим за планово-централізованої економіки. В сучасних умовах, коли підприємства функціонують самостійно, АПК трансформувався в агропродовольчу систему національної економіки.

Характеристика АПК формується на наступними ознаками:

- міжгалузевий підхід;
- наявність основної (провідної) й неосновних (забезпечуючих) галузей;
- складність визначення функціонального ядра комплексу;
- відтворювальні принципи та критерії участі у виробництві кінцевої продукції (продовольства);
- формування комплексу на території держави, а його окремих підкомплексів – на території окремих регіонів.

Низка вітчизняних дослідників застосовують дефініцію «агропродовольчий комплекс». Так, В. Перебийніс, М. Рогоза, Т. Косарева, Ю. Перебийніс вважають, що за умов ринкової економіки поняття агропромислового комплексу має необхідно перетворити на поняття продовольчого забезпечення шляхом створення агропродовольчого комплексу [180]. Подібний підхід застосовує й В. Андрійчук, який вважає «за доцільне поряд із поняттям агропромислового комплексу вживати і поняття агропродовольчий комплекс (АПрК)» [9, с. 38].

Методологічні підходи до формування агропродовольчого комплексу (його місце у національній економіці, місія, структура) наведені у додатку Д.

Одночасно, низка науковців – О. Шпичак, О. Бондар, І. Кобута вирізняють агропродовольчі підкомплекси рослинництва [238].

Дослідниками також вживається така дефініція як «продовольчий комплекс» і надаються різноманітні підходи до її сутності: як певної компоненти економіки країни; як складової АПК; як сукупності підприємств тощо.

Зокрема, на думку авторів науковців [227; 241] та О. Шевченка [232], продовольчий комплекс є складовою агропромислового комплексу (додаток Е).

Разом з тим, фахівці Д. Стеченко [211], О. Шульга [242] та вважають продовольчий комплекс певною сукупністю підприємств із виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки й реалізації продовольчих товарів.

На думку дослідників [199; 227], продовольчий комплекс від агропромислового комплексу відрізняється наступним: фокусуються не на всьому сільському господарстві, а лише на його частині, що пов'язана з

виробництвом продовольства; зараховується виробництво продовольства не тільки із сільськогосподарської сировини, а також інших джерел (морепродуктів). О. Шевченко [233, с. 3] виокремлює національні сільськогосподарський і продовольчий комплекси.

Проведений аналіз свідчить, що у науковій літературі представлені різні підходи до структури продовольчого комплексу: сукупність сфер, сукупність підкомплексів, сукупність територіальних продовольчих комплексів.

Якщо одні автори [133] виокремлюють три сфери продовольчого комплексу, тоді як О. Шевченко [233] – чотири, одночасно, Д. Стеченко [211] – п'ять сфер.

Низка науковців досліджує продовольчий комплекс, як сукупність відповідних підкомплексів. Зокрема, продовольчий комплекс складається із окремих продовольчих підкомплексів – сукупності виробничих процесів, що об'єднують усі етапи технологічної послідовності вирощування й комплексної промислової переробки певного виду сільськогосподарської сировини (чи заготівлю і переробку інших видів продовольчих ресурсів) у даному регіоні аж до отримання одного чи кількох видів готової продукції із використанням усіх необхідних для цього ресурсів [29; 238].

Автор [210] в структурі продовольчого комплексу виокремлюють продуктові підкомплекси – сукупність певних підприємств і організацій, які систематично здійснюють всі стадії виробництва певного конкретного виду готової продукції (або їх групи), що виробляються із сільськогосподарської сировини задля задоволення потреб населення. У свою чергу, система продуктивних підкомплексів налічує: хлібопродуктовий, м'ясо-молочний, з виробництва яєць, бурякоцукровий, олійно-жировий, плодоовочевий і картопляний, рибогосподарський підкомплекси та ін.

Низка дослідників, серед яких, Д. Стеченко [211] вважають, що національний продовольчий комплекс формується із спеціалізованих продовольчих комплексів рослинницької й тваринницької орієнтації.

А. Стельмашук виділяє тваринницько-продуктовий комплекс як складову продуктового підкомплексу, що «...є досить складною територіально-виробничою системою, у якій взаємозумовлене і

взаємопов'язане поєднання галузей промислового і сільськогосподарського виробництва на конкретній території» [210].

На думку О. Шевченка [233], в ієрархічній драбині територіальної структури регіонального продовольчого комплексу елементами першого порядку є обласні продовольчі комплекси, ланку другого порядку (низову територіальну ланку) формують продовольчі комплекси адміністративних районів. Іноді виділяють локальні продовольчі комплекси населених пунктів – сіл, селищ міського типу, міст. Кожний регіональний підрозділ, у першу чергу, продовольчий комплекс адміністративної області, є складною територіальною системою, яка об'єднує підсистеми та має власні територіальну й функціонально-галузеву структури.

Л. Малассіс [164] виділяє такі типи продовольчої економіки залежно від співвідношення питомої ваги чистої продукції, яка формується сільським господарством і харчовою промисловістю до загального обсягу продукції продовольчого призначення:

- 1) 80 % до 20 % – сільськогосподарська продовольча економіка;
- 2) 65 % до 35 % – продовольча економіка «проміжного типу»;
- 3) 50 % до 50 % – агропромислова продовольча економіка.

На нашу думку, продовольчий комплекс є структурною складовою агропродовольчого комплексу. Останній входить до складу агропромислового комплексу.

Разом з тим, при аналізі економічної структури країни використовують таке поняття, як сфера. Суспільне виробництво, яке бере участь у створенні валового суспільного продукту і національного доходу, поділяється на дві великі сфери: сферу матеріального виробництва та невиробничу, кожна з яких складається з окремих галузей.

У загальному розумінні сферою можливо позначати область (район) дії, межі поширення чого-небудь. Широковживаним у науковій літературі є дефініція «продовольча сфера». Разом з тим, використовується поняття «продовольчий сектор». Науковці сходяться на думці, що до нього можна віднести такі складові: сільське господарство; харчова промисловість; розподіл агропродовольчої продукції; супутні виробництва та послуги;

споживання; харчування поза дієвкою (поза домашнє споживання); експорт-імпорт [194].

Зокрема, О. Хаєцька [219] відзначає, що аграрна сфера – це певна система, що формується шляхом поєднання сільськогосподарського виробництва та сільських територій, що забезпечують діяльність основних складових СР (економічної, соціальної та екологічної). Тоді як М. Хорунжий [227] та О. Шульга [242, с. 9] акцентують увагу на тому, що аграрну сферу доцільно розглядати як певну обумовлену природну єдність аграрного виробництва, людського фактора та агроландшафту в межах певної території.

Науковці [21; 130; 171] в авторському розумінні пропонують досліджувати аграрну сферу, яка об'єднує сільськогосподарське виробництво, підприємства первинної переробки його продуктів і пов'язаних із ними обслуговуючих підприємств, забезпечення реалізації аграрної продукції й функціонування соціальної інфраструктури, а також систему державного впливу в рамках аграрної політики на міжнародному, національному й регіональному рівнях.

Одночасно, дефініцію «агросфера» застосовує О. Попова [185], «агропромислова сфера АПК» та «аграрна сфера в Україні» – М. Міненко [171], «АПС» – Т. Лозинська [157], О. Скидан [204], Н. Вдовенко, О. Федірець, М. Зось–Кіор, І. Гнатенко [27].

О. Павлов визначив, що АПС – це не тільки певний сектор економіки, який об'єднує галузі та види економічної діяльності, що включені в єдиний технологічний цикл виробництва і просування на ринок сільськогосподарської продукції та продуктів харчування, а й природне та соціальне просторове сільсько-міське сполучене утворення [206, с. 7].

В. Самофатова [198] відзначає, що агропродовольча сфера «...є складною, багатоконпонентною і багаторівневою системою і є у світі одним з найбільших споживачів природних ресурсів та основним джерелом забезпечення розвитку суспільства».

У свою чергу, І. Іртищева запропонувала визначення дефініції «АПС регіону» як «сукупності регіональних елементів складної соціо-економіко-екологічної системи, що сформувалася у процесі цілеспрямованої виробничої

діяльності з метою задоволення потреб населення у продуктах харчування, гарантування продовольчої безпеки території та держави, формування експертного потенціалу, еволюція якої відбувається через формування і реалізацію моделі інноваційного розвитку» [144].

На наш погляд, розуміння поняття «АПС», має базуватися на терміні «сфера» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «сфера»

Сутність поняття	Автор, джерело
Сфера – область дії, межі поширення чого-небудь	Велика українська енциклопедія [29]
Сфера – район дії, межа поширення чого-небудь; орбіта, царина, галузь, фронт; галузь знання, виробництва, мистецтва і т. ін.	Новий тлумачний словник української мови [177, с. 489]

Джерело: узагальнено автором

Ю. Лопатинським [158] запропоновано шестисекторну модель інституціональної інтеграції аграрної сфери, яка включає: виробництво ресурсів для сільського господарства; безпосередньо сільське господарство; сектор переробки сільськогосподарської сировини; сфера обігу; транспортно- комунікаційну, науково-інформаційну та фінансову інфраструктуру; сектор державного регулювання сільського господарства.

Одночасно, дослідник запропонував застосовувати поруч із дефініцією «АПС» [158, с. 18] термін «агропродовольча система», вважаючи аграрний сектор її центральною ланкою. Низка науковців також дотримуються подібної позиції щодо актуальності застосування поняття «агропродовольча система» – М. Зось-Кіор, І. Кукурудза, Є. Кирилюк, О. Терентьєва [142].

З огляду на зазначені підходи АПС характеризується такими основними соціально-економічними ознаками:

- підпорядкування виробничо-комерційної діяльності аграрних підприємств, фермерських і селянських господарств задоволенню потреб внутрішніх й зовнішніх споживачів продовольства;

- необхідні умови для вертикальної інтеграції виробників продукції рослинництва і тваринництва, підприємств харчової промисловості й

реалізації продовольства;

- реалізація важливої загальнодержавної соціальної функції, створюючи необхідні умови для формування продовольчої безпеки країни;
- специфічні умови життя сільськогосподарських товаровиробників, і відповідний розвиток відповідної соціальної інфраструктури в сільській місцевості.

Низка вчених застосовує термін «агробізнес» для визначення діяльності в АПС, Зокрема, Я. Березівський [18], Ю. Губені [123], Н. Тарасевич [216], М. Хорунжий [227] та інші (додаток Ж).

Деякі українські дослідники до агробізнесу відносять підприємницьку діяльність: при виробництві засобів для сільського господарства (техніка, добрива, корми тощо); власне агровиробництво (вирощування рослин і розведення тварин); зберігання, переробка і торгівля як «сирою», так й переробленою продукцією; усі види діяльності з обслуговування сільського господарства (агросервіс) [200, с. 9-10].

Поняття «агропродовольчий сектор» (табл. 1.3) використовується уже тривалий час. Науковці по-різному підходять до даної дефініції. Зокрема, Л. Малассіс [164] агропродовольчий сектор досліджує як певний комплекс галузей, який реалізує функцію забезпечення продовольством.

Таблиця 1.3

Тлумачення терміну «агропродовольчий сектор»

Сутність поняття	Автор, джерело
Агропродовольчий сектор – комплекс галузей, який виконує продовольчу, харчову функції у певній країні	Л. Малассіс [164]
Агропродовольчий сектор – підсистема національної економіки, яка покликана: забезпечити задоволення потреб населення у продуктах харчування, зберігаючи та підтримуючи його життєдіяльність й відтворення; сприяти зайнятості та соціокультурному розвитку сільського населення; використовувати й відновлювати родючість ґрунту й економічну рівновагу у сільській місцевості; забезпечувати розробку і застосування інновацій та інформаційних технологій	Л. Вдовенко, С. Вдовенко [26]
Агропродовольчий сектор вітчизняної економіки розглядається як складова світової агропродовольчої системи	О. Шубравська [240]
Агропродовольчий сектор – частина національної економіки, до складу якої входить аграрний сектор, переробні підприємства (продовольчого спрямування) та торгівля продовольчими товарами	О. Шульга [242, с. 9]

Джерело: узагальнено автором

Одночасно, акцентуючи увагу на значущість України у продовольчому забезпеченні планети, О. Шубравська [240] виділяє вітчизняний агропродовольчий сектор як складову світової агропродовольчої системи.

Разом з тим, існують праці, в яких дефініції «агропродовольчий сектор економіки» та «аграрний сектор економіки» ототожнюються [5; 138].

На нашу думку, таке ототожнення зазначених понять є не зовсім доречним. Оскільки, на думку цих дослідників, АС економіки в основному представлений сільським господарством і виробничо-технічним обслуговуванням, що забезпечують виробництво сільськогосподарської продукції.

Підходи науковців до структури агропродовольчого сектору певним чином різняться (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методичні підходи до структури агропродовольчого сектору

Склад сектора	Автор, джерело
Блоки-підсистеми: сільське господарство; переробна промисловість; матеріально-технічне забезпечення	П. Заремба [139]
Сфери діяльності: сільське господарство; виробництво кінцевої продовольчої продукції; її зберігання, транспортування й реалізація; соціокультурне обслуговування сільського населення; інформаційне й наукове забезпечення даної системи	М. Латинін [155]
Частина національної економіки, до складу якої входить аграрний сектор, переробні підприємства (продовольчого спрямування) та торгівля продовольчими товарами	М. Хорунжий [227]

Джерело: узагальнено автором

Так, П. Заремба стверджує, що агропродовольчий сектор структурно містить блоки-підсистеми то М. Латинін – розрізняє сфери діяльності, М. Хорунжий – виділяє аграрний сектор, переробні підприємства (продовольчого спрямування) й торгівля продовольчими товарами. З іншого боку, важливим для цих дослідників є виділення логістичних складових агропродовольчого сектора, а саме матеріально-технічного забезпечення як окремих блок-підсистема (П. Заремба), зберігання, транспортування та реалізації кінцевої продовольчої продукції як окрему сферу діяльності зазначеного сектора (М. Латинін).

Розглядаючи поняття «сектор», варто відзначити основу даного поняття: сектор – це частина економіки, що характеризується певними економічними та соціальними характеристиками.

Ми виходимо з того, що під сектором економіки розуміється значна частина економіки, тобто сукупність галузей, об'єднаних певним призначенням і функціями.

У свою чергу, сектори економіки можна класифікувати таким чином:

- за формою власності (державна та приватна);
- за техніко-економічними особливостями галузями економіки (первинний, вторинний, третинний сектори);
- за рівнем зв'язку з ринком (ринковий і неринковий);
- за видами економічної діяльності (реальний, невиробничий, фінансовий, зовнішній сектори);
- за видом продукції, що виробляється (первинний, вторинний, третинний, четвертинний сектори);
- за значенням в господарських відносинах (первинний, вторинний, третинний, четвертинний, п'ятеринний сектори);
- за інституціональною ознакою (сектори домашніх господарств, підприємств, державних установ, зовнішній сектор);
- за принципом реальності економіки (сектор реальної економіки, що включає три підсектори, та сектор фіктивної економіки, що включає два підсектори).

Аналізуючи трактування АС, що наведене в Законі України «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року» [189], відзначимо, що Закон до АС економіки відносить сільське й рибне господарство, харчову промисловість і перероблення сільськогосподарських продуктів, а також аграрну науку та освіту, соціальну сферу села, їхнє матеріально-технічне й фінансове забезпечення.

АС, як об'єкт теоретичних й практичних досліджень, вивчається як зарубіжними, так й вітчизняними науковцями: В. Андрійчуком [8; 9], О. Бородіною та О. Шубравською [30; 229-240], Я. Гадзалом, П. Саблуком, М. Федоровим [112], П. Гайдучьким [113], С. Дем'яненком [128],

В. Жуком [137], Ю. Лопатинським, О. Буринською, О. Мельник, С. Тодорюком [158-161], Л. Кучер [275-276], Ю. Лупенком, В. Месель-Веселяком та О. Шпикуляком [181; 212], М. Маліком, В. Мамчурем та Л. Забуранною [165-167], П. Макаренком [163], О. Могильним [173-174], М. Пугачовим [1; 192; 237], Д. Рікардо [399], А. Смітом [304], О. Ходаківською, О. Кононенко та М. Мартинюком [223-226; 272; 274] та багатьма іншими.

Наразі не існує єдиного значення, пов'язаного з визначенням даної категорії, що, як наслідок, – вимагає подальшої уваги до досліджень, аналізу шляхів удосконалення розвитку й критеріїв стабільності існування.

М. Хорунжий [227] досліджує аграрний сектор як частину національної економіки, основним видом діяльності якої є сільськогосподарське виробництво. Водночас, О. Шульга [242] – «...сектор економіки держави, що охоплює всі суб'єкти господарської діяльності, незалежно від форми власності та організаційно-правової форми, які виробляють сільськогосподарську продукцію й продукти її первинної переробки та пов'язані з ними обслуговуючі підприємства, а також організації, що здійснюють розробку й реалізацію державної аграрної політики».

Загалом низка науковців – В. Курило [152, с. 90], Я. Дропа, У. Макаренко [131] – АС розглядають як елемент національної економіки, який включає сукупність структур господарської діяльності, що займаються виробництвом і первинною переробкою сільськогосподарської продукції, а також організацій і підприємств, що виконують обслуговуючі функції. Відповідно до цього, АС є поняттям більш містким, що охоплює аграрні відносини між його суб'єктами й певний технологічний спосіб виробництва, на якому вони формуються.

У більш розширеному тлумаченні, АС розуміється як об'єднання взаємопов'язаних галузей аграрного господарства та підприємств, що надають послуги, які забезпечують потреби сировинні та продуктові потреби підприємств з переробки. До нього входять аграрні освітні, науково-дослідні установи, його діяльність контролюється та координується шляхом реалізації державної аграрної політики та органів місцевого самоврядування [127, с. 22].

АС включає напрямки виробництва, безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції споживання. Це різноманітні галузеві, що характеризуються структурованістю та функціонують в постійних відносинах один з одним [8].

Суб'єктами АС є держава, яка втілює інтереси громадян, сільськогосподарські індивідуальні й колективні виробничі господарства, орендні організацій, спілки, які функціонують невідривно від інших галузей економіки [17]. Залежно від форми власності їх можна поділити на суб'єкти, утворені на приватній власності (у тому числі дрібні фермерські господарства, приватні підприємства), організовані на основі коопераційних відносин (сільськогосподарські кооперативи, концерни, асоціації тощо), організації з державною формою власності та ті, власність яких формується на змішаній основі шляхом поєднання з іншими формами власності [160].

Об'єктами в АС є земля, земельні відносини, засоби виробництва й сільськогосподарська продукція. Процес діяльності в АС можливий за умов ефективної реалізації виробничо-економічних і соціальних відносин, що безпосередньо реалізуються між господарюючими одиницями. Взаємовідносини держави з суб'єктами аграрного сектора, їх з іншими галузевими представниками, що не входять до останнього й відносини суб'єктів аграрної сфери з державою [242].

Окрім продовольчого забезпечення, АС займає важливе місце в економіці України, визначає соціально-економічний розвиток і є рушійною силою економічного процвітання країни. Вищезазначене забезпечується АС, який виконує різні функції, зокрема, мова йде про формування національного доходу, забезпечення робочими місцями сільських жителів та підвищення рівня їхнього добробуту; створення та підтримання культурних ландшафтів; захист навколишнього середовища та розвиток довкілля; постачання сировини для галузі промисловості тощо.

АС економіки країни багатофункціональний. Поряд із сільськогосподарським виробництвом виконує функції: захисту навколишнього середовища; продовольчої безпеки суспільства; заохочення зайнятості сільської робочої сили; сприяння розвитку інновацій з

використанням основних засобів виробництва; підвищення рівня розвитку управлінських відносин [115].

З точки зору цілісності, АС є демонстрацією складних структур, що сформовані у певних географічних межах на основі економічних, природних і соціальних характеристик, які сприяють балансу та рівновазі у відтворенні в конкретних регіонах й природно-кліматичних зонах. Зазначені умови функціонування АС забезпечують оптимальне використання природно-ресурсного потенціалу територій.

В Україні на законодавчому рівні не визначено оптимальної структури АС. За цих обставин формування його структури відбувалося хаотично, і в цьому процесі провідну роль відіграють агропродовольчі холдинги, які змогли побудувати ефективну структуру вертикальної інтеграції та забезпечити високу прибутковість за відносно короткий термін та застосування механізмів інтенсивного розвитку. Наразі, холдинги відіграють провідну роль у забезпеченні вітчизняної продовольчої безпеки, нарощуванні експортних можливостей, валютних надходжень, масштабуванні впровадження інноваційних технологій тощо.

В умовах ринкової економіки, де суб'єкти господарювання функціонують самостійно, АПК трансформується на АС національної економіки.

Нами представлено власне визначення АС як соціально-економічної системи інституцій, суб'єктів бізнесу і представників громадянського суспільства, заснованої на принципах підпорядкованості, інтегративності, асекурації, руралізації з метою гарантування соціобезпеки шляхом забезпечення ринку сільськогосподарською продукцією та продовольством, лідогенерації на основі концепції еко-ресурсної місткості та логістики темпоральних обмежень.

Така інтерпретація АС дозволяє підвищити його адаптивність як базову умову ефективного СУ як до ринкової, так і мілітарі-економіки (рис. 1.1).

АС характеризується міждисциплінарним підходом, наявністю основних (провідних) і неосновних (забезпечуючих) галузей, відтворювальних принципів і критеріїв участі у створенні кінцевої продукції,

складності визначень функціонального ядра, що утворює зону на території держави та її окремих складових частин – на території окремих регіонів.

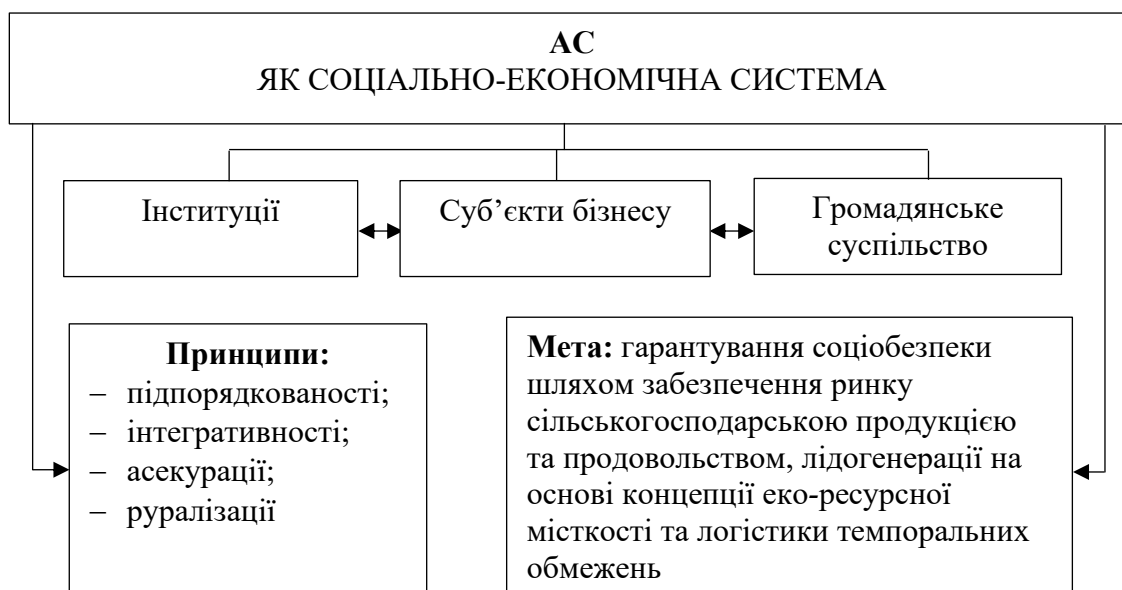


Рис. 1.1. Принципи та мета аграрного сектору як соціально-економічної системи

Джерело: сформовано автором

Отож, у ході даного дослідження були систематизовані теоретичні підходи до визначення, ідентифікації АС та аналізу його структури.

Метонімічний аналіз поняття «АС» побудовано на темпоралізації головних соціально-економічних ознак: підпорядкованість, інтегративність, асекурація, руралізація. В умовах ринкової економіки, де господарюючі суб'єкти функціонують самостійно, АПК трансформується на АС національної економіки.

1.2. Теоретико-методологічні основи забезпечення системи стратегічного управління аграрним сектором

Очевидно, що на сьогодні вектор розвитку АС економіки спрямований на інтеграцію у світовий простір, що ставить нові вимоги до стратегічного управління розвитком як країни загалом, так і суб'єктів АС та його потенціалу зокрема. Функціонування АС здійснюється в складних умовах,

що потребують радикальних змін усіх підсистем управління для адаптації до нових детермінант середовища. Швидкість і якість адаптації багато в чому залежить від наявного потенціалу, ефективності управління та досконалості стратегії тощо.

Еволюційно економічна наука прагне знайти відповіді на питання, які ставить практика бізнесу в сучасних умовах, а також намагається науково обґрунтувати економічну природу змін, які відбуваються при розробці нових концепцій і стратегій управління в рамках поточної парадигми.

Вважаємо, що під парадигмою слід розуміти певну сукупність теоретико-методологічних передумов, які визначають конкретне наукове дослідження, що впроваджується в наукову практику на сучасному етапі. У цьому контексті вона втілює світогляд, тобто спосіб сприйняття навколишнього світу, і виражається у припущеннях людей і глибоко вкорінених системах переконань. Вона покликана форсувати трансформації, які відбулися в результаті наукової революції.

Короткий ретроспективний погляд на парадигми управління, що діяли в різні часи, демонструє тенденцію до трансформації у відповідь на зміни в соціально-економічній якості життя. Так, перша парадигма управління (з середини ХІХ ст.) з'явилася у відповідь на питання про відповідність основної раціоналістичної концепції (Ф. Тейлор, А. Файоль, К. Адамецьки, В. Ньюмен) готовності до психологічної віддачі працівників у роботі. Об'єктом управління є окремий працівник (Ф. Тейлор), ділянка з обладнанням (К. Адамецьки), підприємство в цілому (А. Файоль). Завдання управління на цьому етапі фокусувалося на підвищенні ефективності праці за рахунок чіткого поділу.

Друга парадигма відповідає 30-м рр. ХХ ст., її припущення стосувалося того, що конкуренцію перемагає той, хто може поставити продукт вищої якості за нижчою ціною. Завданням управління в даному випадку є зниження витрат у сфері виробництва. Третя парадигма виникла в 30-50-х рр. ХХ ст. як реакція на невдачі попередньої парадигми. Потім, коли первинного попиту на товари повсякденного попиту було задоволено, споживачі взяли на себе лідерство над виробниками та почали активніше виступати на ринку,

перетворюючи конкуренцію попиту на конкуренцію пропозиції. Цю парадигму можна охарактеризувати як управління, засноване на диференціації продукту відповідно до епохи масового збуту.

З 70-х рр. ХХ ст. споживачі почали активно визначати ринкові умови для задоволення своїх все більш різноманітних потреб і запитів. Нова ситуація породила відповідну ринково-орієнтовану парадигму управління [99; 165]. Відповідно до цього, ринкова ситуація, що швидко змінюється, оцінюється як нестабільна, і організаційне управління потребує відповідного коригування. Ця парадигма управління породила стратегію фокусування, спеціально спрямовану на задоволення потреб конкретних груп споживачів краще, ніж конкуренти.

Як активний інструмент виступає маркетинг, розробляється його теоретична основа, тобто індивідуальний соціально-етичний і стратегічний маркетинг [52; 71; 218; 304]. У рамках сучасної управлінської парадигми співіснують два взаємодоповнюючі підходи: індустріально-економічний підхід надає першочергового значення привабливості галузі, а успіх компанії залежить від вибору найбільш прибуткових ринків збуту продукції, ресурсний підхід, пріоритети організаційного успіху відповідають внутрішнім параметрам компанії, власним ресурсам і можливостям організаційної системи.

Описуючи управлінські парадигми, які поступово змінюють одна одну, слід звернути увагу на те, що вони не означають, що кожна наступна парадигма є повним запереченням попередньої. Навпаки, кожна нова парадигма управління народжується з дій попередньої парадигми і заперечує лише ті елементи, які суперечать новій реальності. Тому кожен наступну парадигму управління слід розглядати як перспективу розвитку теорії управління та зміцнення арсеналу ідей управління, спрямованих на довгострокове та успішне функціонування суб'єктів господарювання. Специфіка України полягає в тому, що економіка має пройти всі етапи розвитку за надзвичайно короткий термін, який у країнах з розвинутою ринковою економікою вимагав би понад 100 років. Тому в сучасній вітчизняній економіці всі описані парадигми існують одночасно, що можна пояснити об'єктивними умовами.

Проте на сьогоднішній день вітчизняний ринок і суб'єкти ринку досягли рівня розвитку парадигми, за якої управління не відповідає потенціалу економіки на успіх окремих суб'єктів.

Очевидно, що управління АС, який є предметом наукових досліджень, необхідно розглядати через складну багатокomпонентну систему, у якій на всіх рівнях проявляються взаємозв'язки. АС є соціально-економічною системою і водночас виступає як об'єкт і суб'єкт управління, завжди взаємодіючи та надаючи спільний вплив.

Стратегічне управління вважається базовою основою ефективної системи управління. Проте навіть розуміння сутності стратегічного управління різняться у широкому спектрі поглядів та позицій, і єдиного, загальноприйнятого визначення цього поняття не сформовано. Виділимо кілька конструктивних визначень стратегічного управління, які були запропоновані авторитетними розробниками теорії стратегічного управління на самому початку науково-прикладних досліджень у цій сфері й не втратили своєї актуальності донині.

І. Ансофф у праці «Стратегічне управління» відзначив, що «діяльність по СУ пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та з підтриманням низки взаємовідносин між організацією її середовищем, які дозволяють їй досягати своєї мети, задовольняти свої внутрішні можливості та задовольняти зовнішні вимоги» [245].

Разом з тим, вчений-економіст А. Томпсон зауважував, що СУ візуалізує процес, за допомогою якого управлінський персонал (менеджери) здійснюють довгострокове керівництво суб'єкта господарювання, визначають конкретні цілі діяльності, формують стратегії досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні або найсуттєвіші зовнішні й внутрішні умови, забезпечують виконання затверджених відповідних планів, постійно розвиваючись та змінюючись [311].

Погоджуємося із думкою вітчизняних дослідників, які акцентують увагу на міждисциплінарності СУ як безперервному процесі управління організацію, спрямоване на збереження життєздатності підприємства (фірми, компанії) та досягнення конкурентних переваг на основі можливостей

зовнішнього середовища та внутрішнього його потенціалу, визначається особливостями об'єкта, який на сьогодні є складним соціально-еколого-економічним організмом [114].

Серед українських науковців також сформувались візії щодо даної проблеми, зокрема, О. Рогачевський відзначив: «Наука стратегічного управління – це види діяльності, організаційно-технологічні й технічні заходи управління системами та її компонентами, які спрямовані на досягнення максимально повного ефекту за мінімальними витратами, людської праці й енергії, в основу яких покладено дослідження та застосування законів і принципів, залежності між причинами та наслідками. Основою СУ є сукупність аспектів філософії, соціології, психології, економіки, правознавства, кібернетики та цифровізації, які забезпечують практику управління та засновані на позиціях теоретичних управлінських підходів у відповідному середовищі» [193].

Професор З. Шершньова зазначає, що «СУ – процес визначення і встановлення зв'язку організації з її середовищем, який полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, і який дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам» [236].

Професор О. Шеремет сфокусувався на тому, що «СУ – це пріоритетна система нових прийомів, методів, механізмів та інших інструментів філософії в управлінській діяльності на будь-якому рівні, яка зорієнтована на загальносистемний інтерес та фокусується на стратегічному моделюванні, яке охоплює зовнішнє й внутрішнє середовище господарської системи. Однак незалежно від відмінності парадигм СУ будь-якого рівня, стратегічний процес має єдину концептуальну методологічну основу у вигляді іманентної логічної структури з урахуванням часових факторів» [235].

Існують й інші, заслуговують на увагу з наукової точки зору визначення поняття «стратегічне управління», автори яких наголошують на певних особливостях та аспектах цього поняття. На нашу думку, причина різноманітності визначень цього поняття полягає в тому, що кожне з них відноситься до відповідного етапу еволюційного розвитку теорії

стратегічного управління.

Отже, загальна характеристика СУ АС полягає в тому, що це діяльність з формування та підтримування стратегічної відповідності між цілями, потенціалом та можливостями у зовнішньому середовищі бізнесу під впливом різних факторів.

В сучасних умовах СУ АС варто розглядати як основу СР. Водночас, для АС СУ зосереджено на безперервному процесі розвитку середовища в галузі, визначенні цілей, формуванні багатоваріантних стратегій, реалізації стратегічних прогнозів через оцінку діяльності, а також реалізації та координації вибраних стратегій для асекурації продовольчої безпеки держави.

Сучасне СУ АС має бути орієнтоване на швидкі зміни, що відбуваються в національному та міжнародному середовищі, з урахуванням глобальних викликів, таке управління оперує стратегічною концепцією, яка посідає ключове місце у визначенні основних положень та розвитку АС на довгострокову перспективу з урахуванням впливу глобальних факторів.

Одним із перших визначень стратегії в галузі економіки та управління надав І. Ансофф, який визначив стратегію як набір правил, якими керуються суб'єкти після ухвалення управлінських рішень. Дослідник запропонував розділити правила на відповідні групи [245]:

- організаційна концепція – правила, за якими встановлюються відносини та процедури усередині суб'єкта;
- стратегія діяльності – правила, за якими складаються відносини суб'єкта із зовнішньою середовищем,
- оперативна концепція – правила, за якими суб'єкт веде свою повсякденну діяльність;
- правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності суб'єкта у цьому та майбутньому, якісну частину критеріїв називають орієнтиром, а кількісну – завданням.

Погодимось з професором О. Шереметом, що «Стратегія необхідна будь-якому суб'єкту національної економіки, який претендує на успіх, щоб сфокусуватися на пріоритетних напрямках розвитку. Вибір стратегії означає, що зі всіх можливих варіантів господарського розвитку, які відкриваються

перед суб'єктом національної економіки, він обирає цілеспрямований напрямок. Правильно сформована стратегія – це базис забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта національної економіки, формування сильної конкурентної позиції у ринковому середовищі» [235].

Фахівець з менеджменту Генрі Мінцберг, стратегію позиціонує як сукупність відповідних структурних компонентів:

- 1) план – курс дій та визначені орієнтири,
- 2) принципи поведінки – правила поведінки;
- 3) поведінкова модель – відповідні маневри,
- 4) позиція – характер поведінки;
- 5) перспектива – основний спосіб дії [385].

Отже, стратегія – це довгостроковий, якісно визначений цільовий напрямок розвитку відповідної соціально-економічної системи, який зазвичай охоплює всі сфери діяльності.

В АС процес розробки стратегії повинен відбуватися за таким алгоритмом:

- чітке визначення мети розвитку АС;
- формування організаційної, економічної та ресурсної політики, здатної досягти поставлених цілей, з урахуванням поточних і тактичних планів;
- результативність СУ – система контролю, що забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу АС та узгодження стратегії відповідно до вирішення галузевих завдань із застосуванням загальних та спеціальних інструментів, що надають можливості підвищення ефективності.

Усі зазначені вище стратегічні напрямки АС організаційно, технологічно, технічно та соціально-економічно взаємопов'язані. Враховуючи зазначене, при розробці стратегії найчастіше використовується комплексний підхід, що дозволяє поєднати всі аспекти функціонування АС, виходячи з відповідних сучасних соціально-економічних умов та ресурсного забезпечення.

У системі СУ АС стратегія візуалізує:

- процес, який відображає управлінську філософію в АС;
- відношення до внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності в АС.

Стратегія в АС визначає моделі, принципи, напрями, механізми та інструменти, які забезпечують ефективне функціонування в АС та реалізацію стратегічного потенціалу, що базується на активній зацікавленості всіх стейкхолдерів у процесі розробки й реалізації стратегічних програм. У будь-якій стратегії прослідковується співвідношення взаємопов'язаних і взаємообумовлених компонентів, що об'єднані стратегічною метою – асекурація розвитку АС та її сегментів з урахуванням потенціалу. Стратегія в АС має обов'язково ґрунтуватися на визначеній меті, яка сфокусована на часовому періоді, на який буде вона спрямована.

Таким чином, поєднання аспектів стратегії та управління формують систему СУ в АС.

Управління в АС – це складна, цілеспрямована, постійно діюча багатокomпонентна система з мультифакторним представленням ендогенних та екзогенних зв'язків, а АС – соціально-економічна система, яка одночасно є суб'єктом і об'єктом СУ, з постійною цілеспрямованою взаємодією та цілеспрямованим впливом між контрольованими і неконтрольованими факторами.

Сталий розвиток АС, який відповідає сучасним вимогам суспільства та національного середовища, адже функціонування АС завжди спрямоване на гармонізацію продуктивних сил, задоволення сучасних суспільних потреб, інноваційного розвитку країни та поступового відтворення цілісності навколишнього середовища.

Система СУ АС – це узгоджений, взаємопов'язаний, взаємодоповнювальний і тісно пов'язаний процес, результатом якого є вичерпна та аналітична інформація про функціонування та розвиток АС, що візуалізує інтегровану модель прийняття управлінських рішень у ньому.

Відповідно, у сучасних умовах система СУ АС – це сукупність управлінських дій, процесів, організаційного, функціонального та інструментального забезпечення, спрямованих на розвиток сегментів зовнішнього середовища та реалізацію потенціалу АС.

СУ в АС має відповідні загальновідомі атрибути:

- об'єкт і предмет СУ;
- історія галузевого СУ;

- закони та принципи;
- фактори впливу, функції, задачі та параметри;
- методи, моделі, алгоритми та механізми.

Об'єктом СУ в АС є галузеві процеси та потенціал сфери, а предметом є організація галузевої функціональної системи та її складових елементів, обґрунтування моделей, алгоритмів, механізмів, методів та процесу управління, які забезпечують реалізацію сформованої стратегії.

Будь-яка стратегічна діяльність, зокрема й управлінська відбувається за відповідними принципами та законами науки управління у відповідній соціально-економічній системі. Для забезпечення результативності й ефективності у системі СУ АС важливим методологічним фактором є визначення системи концептуально-методологічних принципів, що необхідні для неухильного дотримання.

Основні концептуально-методологічні принципи СУ в АС:

- загальний принцип – наявність складної системи зворотних зв'язків у АС;
- цілеспрямованість – кожна внутрішньогалузева стратегія спрямована на певну ціль та досягнення запланованого результату з відповідною ефективністю;
- безперервність – СУ в АС не є сталим процесом і має постійно вдосконалюватися й адаптуватися до змін з урахуванням впливу ендогенного та екзогенного середовища;
- концептуально-методологічна обґрунтованість форм і методів – визначає потребу у використанні мультिवаріативних наукових методичних прийомів у СУ АС;
- інформаційна асекурація – СУ в АС має забезпечуватися актуальною, достовірною, адекватною та повною інформацією, яка реально відображає дійсність об'єктів АС;
- системний-функціональний підхід – необхідність досягнення внутрішньогалузевих цілей різного рівня та природи спричиняє варіативні шляхи їх досягнення в АС, відтак, необхідно, щоб цілі й способи їх досягнення мали взаємообумовлюючий характер і мали систематичний та

функціональний характер;

– наявність визначених етапів – СУ є системою з певними організаційно-функціональними характеристиками, тому має здійснюватися виключно у визначеній логічній послідовності;

– циклічність – етапи СУ в АС мають циклічний характер;

– оперативність – система СУ в АС – здатність оперативно та адекватно реагувати на внутрішньогалузеві виклики, негативні явища, дії, процеси тощо;

– унікальність системи СУ – неможливо використовувати систему СУ в АС для інших галузей національної економіки;

– безконфліктності мети синтезованих систем – мета окремих підсистем СУ в АС не має вступати в конфлікт із загальною метою всієї системи;

– використання невизначеності майбутнього як галузевих стратегічних можливостей – неможливо передбачити умови галузевого середовища, де концептуалізується АС у майбутніх періодах;

– ефективність – отриманий економічний ефект має істотно перевищувати витрати системи СУ в АС.

До законів науки СУ, що засновані на теорії систем й управління, також прийняття стратегічних рішень, належать наступні:

– гармонійності системи та функції;

– єдності стратегічного управління з будь-яким об'єктом;

– єдності дії всіх законів СУ;

– комунікація та внутрішньогалузевий зворотній зв'язок;

– зміни функції СУ;

– інтеграція трудового процесу;

– інертність і опір у людських стосунках;

– неухильного підвищення продуктивності праці, враховуючи диджиталізацію процесів управління;

– основні закони теорії менеджменту;

– основні закони економічної теорії;

– моніторинг та діагностика дії відповідної системи;

– розподілу праці у системі СУ;

- поширеного внутрішньогалузевого контролю;
- скорочення щаблів СУ;
- співвідношення керуючої та керованої системи у внутрішньогалузевому середовищі.

СУ в АС залежить від низки чинників:

- структурно-функціонального характеру;
- організаційно-адміністративного характеру;
- виробничо-технологічного спрямування;
- фінансово-економічного спрямування;
- технічного характеру та ін.

Фактори – це не тільки умови здійснення діяльності в зовнішньому середовищі, а й причини, що мають істотний вплив на стан процесів усередині галузі, що забезпечують діяльність в АС. Вплив факторів на діяльність АС може мати позитивні та негативні прояви, що впливає на ефективність функціонування та його розвиток.

Аналіз змін у екзогенному та ендогенному середовищі АС, прогнозування наслідків впливу визначених трансформацій та врахування ризиків дозволяє оперативно й адекватно скорегувати діяльність в АС із відповідно обраною стратегією та потенціалом.

Основні функції СУ у АС:

- прогнозування;
- планування;
- організація;
- розподіл;
- координація;
- контроль.

Визначальною ознакою АС є інноватизація у зовнішньому середовищі, спрямована на генерування нововведень для цілеспрямованого впливу на їх впровадження, що призводить до збільшення потенціалу АС та його результативності й ефективності, що характеризується постійністю змін і розвитку за рахунок комплексної адаптації до нових умов взаємодії АС та своєчасного реагування на майбутні або поточні глобальні виклики через

активізацію комунікації між стейкхолдерами АС.

СУ в АС дозволяє:

- забезпечити реалізацію стратегічного потенціалу АС та його сегментів;
- враховувати сукупність внутрішньогалузевих ризиків;
- модернізувати АС з урахування сучасних вимог стейкхолдерів;
- сформувати інноваційне середовище;
- на раціональній основі забезпечити розробку стратегії розвитку АС з урахуванням майбутніх потреб національної економіки;
- прогнозувати наслідки стратегічних управлінських рішень для розвитку АС;
- розвивати інтелектуальний капітал країни.

Переваги, які надає система СУ в АС:

- векторна орієнтація на стратегію розвитку АС;
- інвестиційна та інноваційне забезпечення розвитку АС;
- обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Відповідно до сучасних трактувань стратегічного управління можна визначити основні аспекти АС: орієнтованість на забезпечення довгострокового успіху; якнайповніше використання теорії управління та практичний досвід для забезпечення стабільності конкурентної позиції в умовах глобалізації розвитку; стратегічне спрямування персоналу, правильне та своєчасне реагування суб'єктів АС на зміни зовнішнього середовища, що трансформується.

Таким чином, дослідження генезису парадигм та теорій СУ підтвердило, що забезпечення системи СУ в АС фокусується на підтримці сукупності управлінських дій, процесів, організаційно-функціональної та інструментальної підтримки, що спрямована на розвиток багатьох сегментів зовнішнього середовища та реалізацію потенціалу АС.

Нова парадигма суспільного розвитку сприяє пошуку безпечних умов існування економічних систем, пов'язаних із межами складових СР. Ця концепція безпосередньо враховує положення та умови економічної безпеки.

Проблема забезпечення безпеки особливо загострилася в останні десятиліття. Це було зумовлено насамперед трансформаційними змінами в

економіці країни та посилилося в умовах повномасштабного вторгнення в Україну, що вимагає зміни сприйняття концепції поняття «безпека» та розробки відповідної наукової бази, що спирається на реальні умови ведення та управління бізнес-процесами в нашій країні.

У даному фокусі вважаємо за доречне процитувати китайського стратега й мислителя Сунь-Цзи (544 р. до н. е.), у його книзі «Мистецтво війни», зокрема акцентовано увагу на наступному: «... навіть якщо знаєш його і знаєш себе, бийся хоч сто разів, – а загрози не буде; якщо знаєш себе, а його не знаєш, – один раз переможеш, другий раз будеш переможений; якщо не знаєш ні себе, ні його, – кожен раз, коли будеш битися, ти будеш переможений» [215, с. 37–38].

У виразі простежується важливість знання середовища підприємницької та економічної діяльності як підґрунтя для збереження, захисту й формування основи розвитку бізнесу. Отож, акцентуємо увагу на формуванні теоретичного базису забезпечення безпеки АС через з'ясування сутності й уточненні трактування таких дефініцій як «ризик», «загроза», «безпека» й «небезпека».

Проблема безпеки завжди була в центрі уваги філософів, мислителів, науковців, представників влади тощо, оскільки вона безпосередньо пов'язана з існуванням і продовженням людства. Термін «безпека» має латинське походження (*securitas*) й було інтерпретовано римлянами в епоху Імперії як гарантія особистої безпеки за рахунок правління імператора. У греків цей термін сприймався як «володіння ситуацією», а в сучасному перекладі звучить як «ні турбот, ні проблем, ні страхів». М. Т. Цицерон (106–43 рр. до н. е.) доводив необхідність преференційного вирішення проблеми безпеки, який «...вважає безпеку важливішою за процес пізнання» [228, с. 218].

Стабілізація функціонування та АС в цілому вимагає розробки та застосування стратегії забезпечення безпеки, яка була би тісно пов'язана із стратегією розвитку АС і формувала чіткий план впровадження захисних заходів із відповідним розподілом ресурсів та організаційним забезпеченням. Наша мета – визначити ключові підходи до вибору та впровадження гнучких стратегій безпеки АС. Основою запропонованого поняття стратегія забезпечення безпеки

АС виступає ключовий термін «стратегія». Закцентуємо зміну підходів до розуміння сутності даного терміну. Термін «стратегія» походить від поєднання давньогрецьких слів *stratos* і *agos*, що перекладається як «армія» і «я веду». Це означає здатність керувати армією. Подібного висновку можна дійти, розглянувши грецьке слово стратегія, яке використовувалося для визначення «мистецтво полководця», здатність приймати рішення, та англійське слово *general* «військовий лідер». Серед істориків точаться дебати щодо пріоритету історичних постатей, які використовують цей термін, але всі вони стосуються військової сфери. Так, уявлення про стратегію можна знайти в давньокитайському трактаті Сунь-Цзи «Мистецтво війни», який відноситься до V ст. до н. е. Стратегічний підхід до розробки планів завоювання нових територій продемонстрували Олександр Македонський і Чингісхан.

Відтак, термін стратегія почав використовуватися в сфері управління в 1920-х роках. Перший етап його застосування відноситься, як правило, до стратегій управління ресурсами з більшою переорієнтацією на своєчасне формування умов для швидкого реагування на мінливі впливи зовнішнього середовища. Концептуальні основи застосування стратегії в управлінні були розроблені І. Ансоффом, К. Ендрюсом, А. Чандлером у 1960-х рр. XX ст.

Причиною збільшення уваги до розроблення та реалізації суб'єктами господарювання стратегії стали умови, за яких стратегія перейшла від підвищення рівня конкуренції між виробниками продукції, тобто від конкурентної боротьби за ціну до розробки варіантів виживання підприємств в умовах швидких і непередбачуваних змін зовнішнього середовища функціонування. Відбулася поступова трансформація від планування на основі «те, що є» до «те, що ми хочемо отримати в майбутньому». Зокрема, бажані орієнтири визначалися шляхом подальшого моделювання можливих варіантів досягнення мети. На нашу думку, ці аспекти є важливими. Це пояснюється тим, що нинішню бізнес-ситуацію в Україні не можна вважати стабільною, скоріше, навпаки. Відтак, максимальна увага керівництва повинна бути зосереджена на виживанні кожного суб'єкта господарювання АС в зовнішніх складних малопрогнозованих викликах зовнішнього середовища.

Проведений аналіз показав, що існують різні погляди на природу

стратегії. Для цілей даного дослідження доречним є зосередження уваги лише на деяких із них, які згодом стають основою для трактування стратегічних концепцій забезпечення безпеки АС.

Перший підхід визначає стратегію як засіб досягнення цілей. Основу підходу заклав А. Чандлер, який представив стратегію як визначення домінуючих довгострокових цілей і завдань підприємства, визначення курсу його дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення [254, с. 129].

Відповідно до другого підходу під стратегією розуміють задану послідовність дій. Таку точку зору серед інших висунув Б. Карлофф, згідно з яким стратегія – це «узагальнена модель дій, що необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» [271, с. 61].

Третій підхід пов'язує стратегію із прийняттям рішень. Даний підхід простежується у науковому доробку І. Ансоффа, який визначає стратегію як одне з кількох правил прийняття рішень щодо поведінки організації за умов неповної інформації про майбутній розвиток підприємства [245, с. 109].

Варто виділити окремий комплексний підхід, який не лише поєднує окремі елементи різних підходів, а й розширює межі застосування внутрішніх параметрів функціонування конкретного підприємства та сприяють змінам зовнішнього середовища та досягненню інтересів учасників економічних відносин.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що синтез цих підходів формує стратегічну ідею як модель, релевантну реальним умовам діяльності АС, і забезпечує досягнення визначених цілей шляхом реалізації певних усталених принципів.

Враховуючи це, рекомендовано визначити основні методологічні засади розробки стратегії забезпечення безпеки АС:

стратегія забезпечення безпеки повинна узгоджуватися із Національною стратегією. Координація складається з розгляду стратегії розвитку аспекту безпеки та стратегії забезпечення безпеки АС повинна передбачати низку заходів стосовно формування безпечних умов розвитку держави;

стратегія забезпечення безпеки повинна спиратися на фактичний рівень

безпеки, наявність ресурсного й організаційного забезпечення, що можуть бути використані при розробці та реалізації захисних заходів;

стратегія забезпечення безпеки має бути гнучкою. Зміни в стратегії здійснюються на основі оцінки впливу ключових зовнішніх і внутрішніх загроз;

для вирішення проблеми відсутності достовірної інформації про зміни в середовищі в довгостроковій перспективі, рекомендується використовувати перспективне прогнозування (Форсайт).

Отож, стратегію забезпечення безпеки АС можна трактувати як інструмент створення безпечних умов для реалізації стратегії розвитку АС, який передбачає досягнення переваг за рахунок виконання завдань у межах системи безпеки АС з урахуванням фактичного рівня й можливих змін впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз.

СУ в АС візуалізує послідовний, взаємопов'язаний, взаємодоповнюючий та релевантний процес, в результаті дії якого отримуємо синтетичну й аналітичну інформацію щодо функціонування та розвитку АС, демонструє інтегровану модель прийняття управлінських рішень у зовнішньому середовищі й визначає загальний напрямок реалізації потенційних можливостей АС за умов глобальних викликів.

Таким чином, нами досліджено теоретико-методологічні основи забезпечення системи СУ АС як діяльності з формування й підтримки стратегічної відповідності між цілями, потенціалом та можливостями у зовнішньому середовищі бізнесу під впливом організаційного-безпекових, еко-технологічних, технічно-темпоральних й соціально-економічних факторів взаємозв'язку стратегічних напрямків АС на концептуально-методологічних принципах складності; динамічної цілеспрямованості; циклічної безперервності; обґрунтованості; інформаційного забезпечення; системно-функціонального підходу; компліментарної етапності; превентивної оперативності; унікальності; системної безконфліктності; варіативності та сталої ефективності.

Доведено, що стратегія візуалізує стан попередньої готовності до результатів діяльності, які відбуваються поза системою управління. Розроблено алгоритм стратегії розвитку АС з урахуванням цільової

траєкторії; організаційної, економічної та ресурсної метаполітики; результативності СУ, що і є основою СР. На основі узагальнення атрибутів СУ визначено, що СР АС спрямований на гармонізацію продуктивних сил, задоволення сучасних суспільних потреб, інноваційний розвиток та поступове відтворення цілісності навколишнього середовища.

Узагальнені фактори СУ АС, зокрема щодо стратегії забезпечення безпеки АС, яку можна трактувати як певний інструмент створення безпечних умов для реалізації стратегії розвитку АС, що передбачає досягнення інтересів за рахунок виконання захисних заходів і гнучких завдань в межах системи безпеки АС із врахуванням її фактичного рівня та можливої зміни впливу ключових внутрішніх й зовнішніх загроз через розвиток потенціабельності; ризикозахищеності; стейкхолдероорієнтованості; інноваційності; превентивності; прогнозованості, інтелектуалізації суспільства.

1.3. Засади стратегування в аграрному секторі як інноваційний стимул управління сталим розвитком потенціалів

Відсутність системи стратегування як основного елемента сучасного управління розвитком АС фрагментує та призводить до неузгодженості дій органів влади у проведенні реформ, що зрештою призводить до неефективного використання наявних ресурсів та недостатнього рівня контролю з боку стейкхолдерів, суспільства в цілому. Стратегічні плани не були (а, за фактом й не могли) слугувати дієвим інструментом планування Міністерства аграрної політики та продовольства України та реалізації політики внаслідок відсутності визначеної сфери державного управління та затверджених цілей, що унеможлиблює оперативне управління та обмежень стосовно змін зовнішнього середовища.

За сучасних умов проблеми вибору моделі та її ефективної реалізації, а також обґрунтування шляху розвитку АС визначають економічну політику держави як основний напрямок дій влади як усередині країни, так і на міжнародному рівні, що визначається її місією, пріоритетами, цілями.

Разом з тим, в сучасних умовах зароджується нова модель

стратегування для АС. Особливість цієї моделі сформовано на основі наступних принципів (рис. 1.2):

пріоритетом стратегічного планування є його випереджаючий характер;

планування формується на створенні комплексу стратегій, їх взаємодії; стратегія визначає не лише довгострокові цілі, а й відповідний довгостроковий план дій та розподіл ресурсів, тому раціональність розподілу ресурсів стає показником якості стратегічного плану;

стратегічне планування враховує сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, що виникають у зовнішньому середовищі;

стратегія та стратегічні плани мають базуватися на соціально-економічному впливі та важливості досягнення економічних та інших вигод;

стратегічні плани розробляються для всіх суб'єктів АС, незалежно від рівня управління.

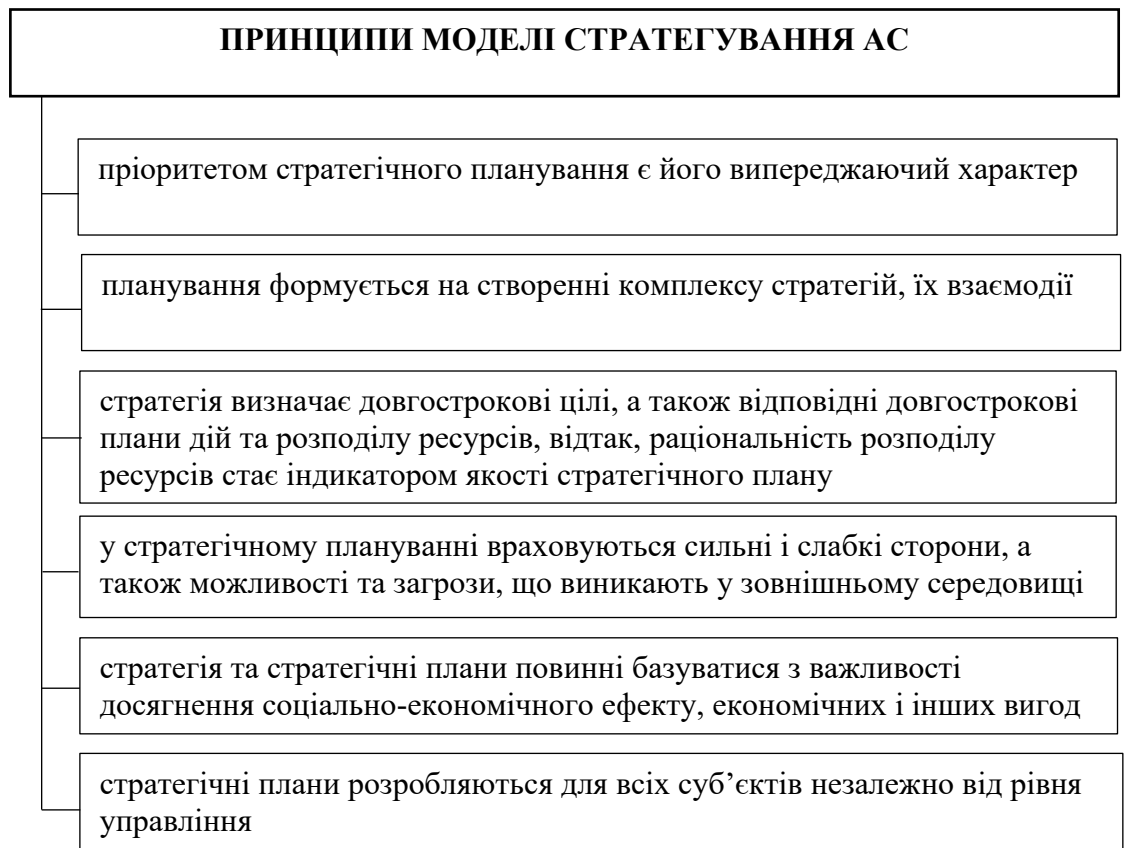


Рис. 1.2. Принципи моделі стратегування АС

Джерело: узагальнено автором

Отож, важливою особливістю стратегування варто визначити багатовимірність, комплексність, багатоаспектність цього процесу, вимагає, щоб складні стратегії виникали і забезпечували певну сукупність, що надасть певну сукупність переваг як для розвитку АС, так і для національної економіки в цілому.

Сучасною концепцією управління економічними системами на різних рівнях є СУ. В даний час стратегічний менеджмент як система управління і наука продовжує динамічно розвиватися. Таким чином, виникли різні школи стратегічного менеджменту, в кожній з яких домінував той чи інший підхід до СУ. Десять зазначених шкіл стратегічного менеджменту можна розділити на три групи. Представників перших трьох шкіл цікавить те, як мають формуватися стратегії, а не те, як вони насправді формуються. Дані школи мають розпорядчий, адміністративний характер. Наступні шість шкіл – від школи підприємництва до т. зв. школи зовнішнього середовища, зосередили увагу на конкретних аспектах формулювання стратегії, акцент представників цих шкіл зосереджений на деталізації стратегічний процес у часі. Третя група представлена однією школою, яка поєднує погляди всіх попередніх шкіл. Розробників цієї школи цікавить зміст стратегії, формулювання стратегії, організаційна структура та культура, а також зовнішнє середовище організації.

Кожна школа передбачає модель – структуру, послідовність і зміст розробки стратегії. Моделі відіграють ключову роль у розробці стратегії суб'єкта (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Наукові школи стратегічного менеджменту

Назва школи	Представники	Основні положення
1	2	3
Школа дизайну (1950-1960 рр.). Стратегія як процес осмислення	А. Чандлер, Ф Селзнік, К. Ендрюс та ін.	Орієнтується на оцінку зовнішніх і внутрішніх обставин. Важливими є: переконання та уподобання тих, хто офіційно очолює організацію; соціальна відповідальність, особливо моральні основи суспільства

1	2	3
Школа планування (1970-і рр.). Побудова стратегії як формальний процес	І. Ансофф, Дж. Штейнер, П. Лоранж та ін.	Основна ідея – формальний аналіз, формальне навчання для кількісного визначення цілей стратегії. Модель планування: 1) постановка завдання; 2) етап зовнішнього аудиту; 3) етап внутрішнього аудиту; 4) оцінка стратегії; 5) операційна робота стратегії
Школа позиціонування (1980-і рр.). Побудова стратегії як аналітичного процесу	М. Портер, К. Хаттен, Д. Шенделл та ін.	Школа орієнтується на зміст стратегії. Прихильників цієї наукової школи цікавить не стільки процес формування стратегії, скільки власне зміст
Школа підприємництва (1980-і рр.). Побудова стратегії як процесу передбачення	Г. Мінцберг, Д. Мур, О. Коллінз та ін.	Представники школи підприємництва розуміють стратегію як перспективу, яка впливає з інтуїтивного бачення (емоції). Однак ця школа розглядає стратегічну перспективу як склад вищих керівників організації, а не як колективну чи культурну структуру. Тому організація залежить від спрямованості (диктату) окремих людей
Когнітивна школа (1990-і рр.). Побудова стратегії як психічного процесу	Г. Саймон, А. Дюгейм, С. Макрідакіс, К. Швенк та ін.	Основна ідея: формування стратегії – це когнітивний процес, який відбувається у голові стратега. Стратегія постає в перспективі; інформація буде декодована, щоб інтерпретувати світ у тому вигляді, в якому він сприймається. Як і концепції, стратегії «народжуються в агонії», але навіть ті стратегії, які «принесені у світ», далекі від досконалості
Школа навчання (1990-і рр.). Побудова стратегії як процес, що розвивається	Ч. Ліндблум, Р. Лап'єр, Дж. Куїнн та ін.	Основна увага приділяється тому, як формується стратегія, а не тому, як вона створюється (метрики, цілі тощо). Відповідно до школи навчання, стратегія виникає, коли люди, діючи іноді індивідуально, частіше колективно, вивчають ситуації та здатність організації справлятися з ними, що в кінцевому підсумку призводить до ефективних моделей поведінки

Джерело: систематизовано автором на основі [69; 136; 245; 254; 285]

Група авторів визначає стратегічний менеджмент як довгостроковий процес реалізації пріоритетів суб'єкта господарювання з урахуванням внутрішніх факторів.

Дослідники фокусують увагу на тому, що стратегічний менеджмент –

це безперервна зміна того, що потрібно зробити зараз для досягнення бажаних цілей у майбутньому. Водночас, СУ – це процес визначення послідовності дій щодо розробки й реалізації стратегії. Ця послідовність включає встановлення цілей, розробку стратегій, виявлення необхідних ресурсів і підтримку зв'язку із зовнішнім середовищем, щоб дати можливість організації (регіону, галузі, країні) виконати свої завдання [28; 76; 77; 285].

Суть СУ полягає в тому, що це незамінний інструмент управління АС в сучасних умовах, коли зміни відбуваються швидко, а традиційні конкурентні переваги втрачають своє значення як вирішальний фактор розвитку.

Таким чином, СУ доречно розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних процесів управління. Дані процеси логічно взаємодіють один за одним. Тим не менш, кожен процес має безперервний зворотний зв'язок і взаємозв'язок з іншими процесами у цілому. Це важлива риса системи СУ.

Основний контекст інтегрованої системи СУ може бути схематично виражений наступним чином (рис. 1.3).

Перехід від стратегічного планування до стратегування розвитку АС є визначальним аспектом національної політики. Цей перехід відбувається через:

застосування нових методів та інструментів для роботи з майбутнім (методи форсайту, «картування» рухів – розробка «карт майбутнього», «дорожніх карт» тощо), які не вписуються в рамки стандартного стратегічного планування;

низький рівень реалізації стратегій різних видів та рівнів стратегічного планування викликають актуальні вимоги до модернізації (що означає нездійсненність, низьку життєздатність стратегічного планування); прагнення організувати окремі інструменти управління розвитком у різних часових горизонтах і різними способами (програмне забезпечення, проєктування, планування тощо);

системне вивчення та вирішення всього комплексу проблем, пов'язаних з реалізацією стратегії, включаючи структурну та функціональну відокремленість інституційних структур різних рівнів, втрату стратегічної суб'єктності, низьку кваліфікацію стейкхолдерів, застосування обмеженої кількості інструментарію, засобів проєктування, недостатня ресурсна асекурація тощо;

формування багатосуб'єктних механізмів СУ на основі партнерства (державні та бізнесові структури, некомерційні організації, населення), організації комунікаційних процесів та інституціоналізації діяльності стратегічних суб'єктів для вирішення проблем розвитку АС.

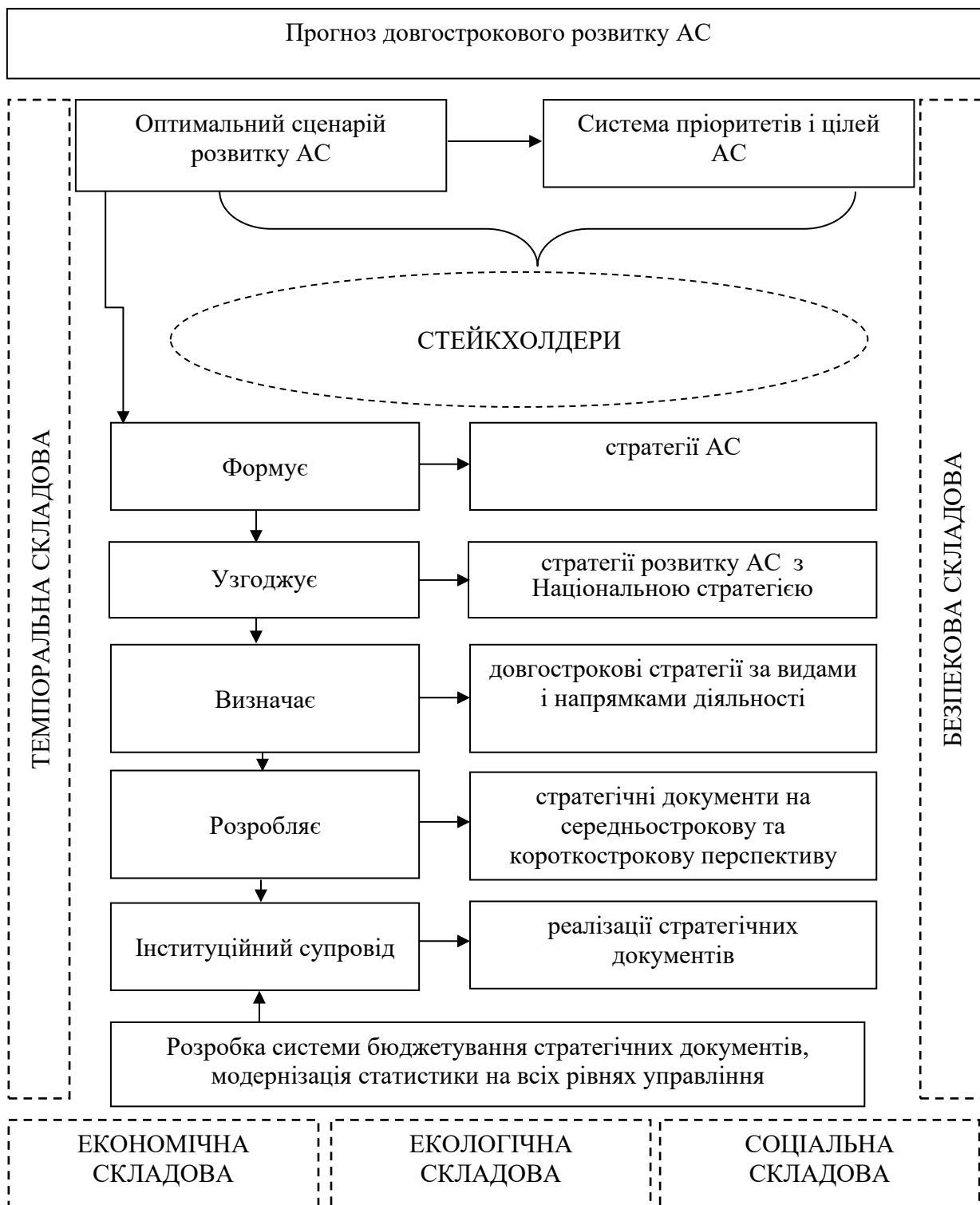


Рис. 1.3. Контексти системи інтегрованого СУ АС на засадах СР

Джерело: розроблено автором

Сьогодні в Україні досі відсутня чітка інституційна система моніторингу та оцінки результатів діяльності з розвитку АС, виконання програмних документів тощо.

Теорія стратегічного менеджменту базується на загальнометодологічних підходах до системного, організаційного, технічного та іншого управління. СУ як процес можна виразити як послідовність з кількох кроків. Один із класичних підходів включає такі етапи цього процесу:

- 1) визначення місії;
- 2) стратегічний аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища;
- 3) прогнозування параметрів розвитку;
- 4) розробка цілей;
- 5) формування і вибір стратегії;
- 6) реалізація стратегії;
- 7) контроль, регулювання.

Розглянуті етапи СУ – це такі елементи, як стратегічне прогнозування, стратегічний аналіз, стратегування, стратегічна організація та мотивація, стратегічний контроль й регулювання. Структуру СУ схематично зображено на рис. 1.4.

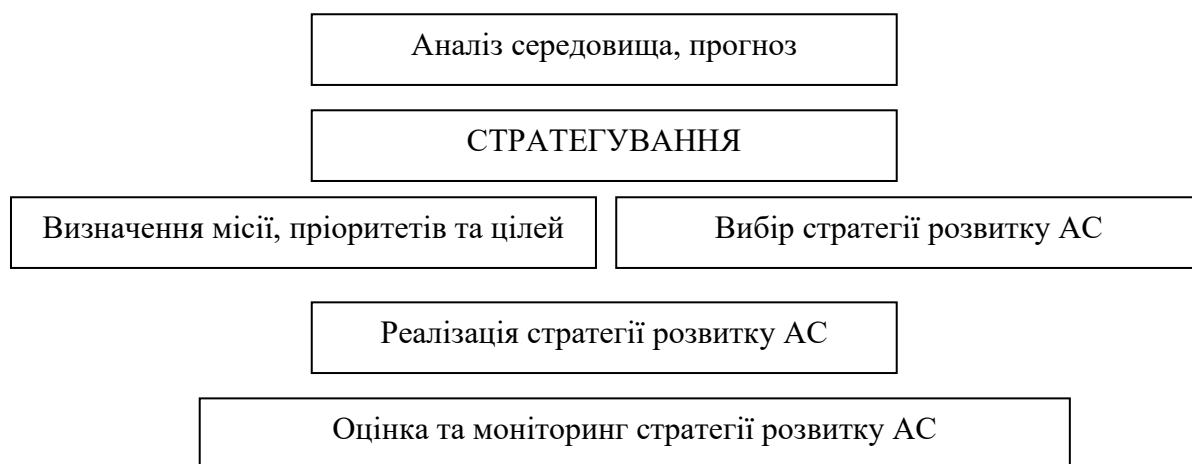


Рис. 1.4. Схема стратегічної структури управління

Джерело: сформовано автором на основі [62; 65; 236; 245; 271; 285]

Є три основні етапи в СУ:

- підготовчий етап, який є основою для інформаційного забезпечення розробки стратегії (здійснюється стратегічний аналіз та прогнозування зовнішнього й внутрішнього середовища);
- основний етап – етап розробки стратегії (відбувається безпосередньо формулювання стратегії);
- заключний, фінальний етап – етап реалізації стратегії, узгодження та зворотного зв'язку (забезпечується стратегічна організація й мотивація, контроль та регулювання).

Виходячи з вищесказаного, можна відзначити, що стратегічний менеджмент – це безперервний процес вибору та реалізації пріоритетів розвитку АС шляхом визначення цілей, формулювання, впровадження, моніторингу виконання та реалізації стратегій. В основі стратегічного менеджменту лежить стратегування у вигляді стратегії та чітких інструментів її реалізації, які є ядром СУ.

Стратегування є похідним від конкретних цілей і механізмів й характеризується деталізацією плану досягнення поставлених цілей. Іншими словами, стратегія передбачає сценарій із метою, цілями – рішеннями та методами, джерелами фінансування, економічними засобами та стимулами досягнення кінцевого результату, поетапним моніторингом тощо. При цьому використовується система методів, що включає система прямого адміністрування (система заборон і заохочень, стимулів), непрямі (соціально-економічні засоби) і змішані системи.

Стратегія активно використовує форми та моделі для передбачення гнучкого механізму регулювання, здатного інтегрувати інтереси всіх суб'єктів АС та інститутів суспільства на кожному з ієрархічних рівнів.

Стратегія є одним із оптимальних механізмів реалізації пріоритетних національних проєктів, що дозволяє суспільству раціонально використовувати обмежені ресурси та забезпечувати розвиток АС на засадах СР через систему важелів і стимулів.

У першу чергу, мова йде про екологічні – створення можливостей і умов для розвитку, як з точки зору самої екології (тобто екологічного розвитку), так і з точки зору розвитку інших аспектів, а також у напрямку переходу до збалансованого, сталого та самоорганізованого розвитку (сталий розвиток). Соціальні – з точки зору зростання добробуту і викликаних цим потреб населення, економічні – з точки зору модернізації виробництва і підвищення продуктивності праці для забезпечення розширеного відтворення.

На сьогодні в науковій літературі досі немає чіткого розуміння терміну «стратегування». Але, тим не менш, спостерігається тенденція трансформації цього поняття в наукову категорію для вивчення складних соціально-економічних систем як найбільш доцільного інструменту забезпечення стратегічних завдань, створення умов для довгострокового розвитку на основі стратегічних цілей, що можуть об'єднати зусилля влади, бізнесу та суспільства [154; 324].

У результаті розвитку стратегічного управління стратегування (від англ. «strategizing») визнається сучасною наукою як спосіб мислення, мистецтво, механізм досягнення поставлених цілей як емерджентна властивість, спрямована на саморозвиток.

Стратегування – це адаптивний процес, який передбачає регулярну розробку та перегляд достатньо формалізованої системи планування, перегляд змісту реалізованих дій, заснований на постійному контролі та оцінці змін, що відбуваються ззовні та всередині суб'єктів господарювання. Метою стратегування передбачено формування системи СУ як єдиного, системно створеного процесу розвитку країни, АС і підприємств, базисом яких виступає стратегічна взаємодія різних складових суспільства.

Стратегування – це єдиний безперервний процес розробки та реалізації основних програмних документів СУ: концепцій, стратегій, програм. У цьому процесі стратегія розглядається як проміжний документ, який потребує поступового узгодження, механізм узгодження всіх зусиль усіх

рівнів влади, суб'єктів господарювання, громадських організацій та ін., для додання нових імпульсів розвитку АС та національної економіки в цілому.

У табл. 1.6 представлені визначення концепції стратегування низки авторів.

Таблиця 1.6

Сутність «стратегування» деякими вченими

Автори	Зміст поняття
1	2
J. Bryson, F. Berry, K. Yang [252]	Стратегування у публічному секторі – процес формулювання й виконання стратегії включає стратегічне планування для створення стратегії, визначення того, як реалізувати стратегію, і постійного стратегічного навчання
L. Hoglund, M. Holmgren, M. Martensson, F. Svardsten [266]	Стратегування у державному секторі – це низка процесів стратегічного планування, формулювання, реалізації, оцінки та моніторингу
J. Mathews [279]	Стратегування – це стратегію, за якою компанії позиціонують і відрізняють одна від одної та прагнуть конкурентної переваги одна перед одною в стані дисбалансу. Стратегія зосереджена на трьох основних категоріях, призначених для пояснення стратегічного вибору компанії: ресурси; дії, якими можуть бути процедури, які поєднують дві попередні категорії
J. Nickerson, N. Argyres [287]	Стратегування – це механізм, набір правил, який спонукає до обміну інформацією/знаннями, групового мислення та досягнення спільного розуміння складних та неструктурованих проблем
J-C. Spender [305]	Стратегування – це складний процес вибору дій в умовах, коли реальна ситуація невизначена; забезпечення «раціональної» поведінки у невизначених ситуаціях шляхом знаходження унікального рішення
W.H. Starbuck [306]	Стратегування – це інтелектуальний і соціальний процес, який створює консенсус щодо сприйняття, цілей і ролей і створює раціоналізації для підтримки стратегічних дій
R. Whittington [3212]	Стратегування – процеси процеси прийняття стратегічних рішень і стратегічних змін, основні питання стратегії та організаційних досліджень
Л. Батченко, Л. Гончар, Є. Гуль [16]	Процес стратегування сфокусований не тільки на розробці стратегії, а й на її реалізації, на практичному застосуванні результатів стратегування
Ю. Васіна [25]	Стратегування – це триада сукупності засобів управління на тактичному, оперативному й стратегічному рівнях
О. Вишневський [31]	Під інститутом стратегування розуміється сукупність формальних норм та правил, які характеризують процес стратегування, який передбачає створення, затвердження, узгодження, виконання, моніторинг та актуалізацію стратегій для всіх індивідів та організацій. Під стратегією розуміється формалізований образ майбутнього

1	2
Л. Ємельяненко [134]	Термін «стратегування» застосовується при дослідженні складних соціально-економічних систем як найбільш адекватний інструмент для вирішення проблем й обґрунтування управлінських рішень, що дозволяють визначати й створювати умови для перспективного розвитку регіону і муніципальних утворень на основі стратегічних цілей, здатних консолідувати зусилля влади, бізнесу і суспільства
О. Жегус [136]	Стратегування в умовах нової нормальності базується на осмисленні подій, процесів, явищ, їх наслідків, формуванні на цій основі нового уявлення реальності, воно стає інструментом динамічних перетворень в організації шляхом пошуку нових можливостей та ініціації змін для перезавантаження і апгрейду (upgrade)
Н. Кухарська [153]	Ідеологія стратегізації ґрунтується на системній парадигмі процесу, утворюючи інтегровану багаторівневу та багатоцільову процесну систему регіонального СУ з сильною внутрішньою структурою, що охоплює та інтегрує всі компоненти стратегічного процесу (включаючи об'єкти та суб'єкти стратегічного планування й управління для стратегічних інституцій, стратегічних стейкхолдерів, функції суб'єктів господарювання і механізми реалізації на різних рівнях – від підприємств до міст, регіонів та країн у цілому) в єдину систему стратегічного планування та управління
Н. Кухарська [154]	Стратегування – ширше системне поняття, яке являє собою єдиний безперервний процес розроблення та реалізації основних програмних документів стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіону (а саме: стратегій, концепцій, програм)
В. Ляшенко, І. Петрова [162]	Процес стратегування є багатомірним та багатовимірним, а також потребує формування відповідного вертикального й горизонтального рівнів у якості самостійної владно-управлінської гілки
В. Чемерис, Л. Казьмір [231]	Стратегування – це цілісний процес розробки та практичної реалізації стратегічних цілей, що має власний потенціал саморозвитку

Характерною особливістю формування процесів стратегування є те, що СР має включати розвиток суспільства та економіки в умовах зростання. Це забезпечує формування економічної системи та розвиток системи національних засобів зростання. Стратегування АС можливо досліджувати як певну єдність механізмів цілепокладання і цілереалізації відповідної політики, перманентну об'єктивізацію системи стратегічних, тактичних, оперативних цілей та забезпечення дієвості інструментарію СУ в процесі їхнього досягнення із залученням потенціалу як державних, так бізнесових і громадських інституцій.

Отже, стратегування АС з урахуванням нових викликів вимагає, перш

за все, правильної оцінки ситуації та її сміливого сприйняття, оперативного реагування й прийняття конструктивних управлінських рішень, що спрямовані на пошук нових перспектив і можливостей дії.

Безпрецедентний виклики зовнішнього середовища сигналізують про наступний етап еволюції теорії стратегування, заснованої на схемі реактивного реагування на явище, визнання нової реальності та початок змін у новому світі. Результатом стане поява нових моделей організаційної поведінки, які опановують нові можливості на основі відкриття та/або прямого створення.

Відтак, відбувається зміна ідеологічної композиції стратегування, що наголошує на необхідності та розвитку теоретичних засад нових концепцій, які породжують принципово нові стратегіями та застосування інструментарію динамічного стратегічного мислення із спроможністю до проактивного бачення нових можливостей у майбутніх викликах і трансформаціях.

У роботі Х. Ікавалко [269] запропоновано у процесі дослідження стратегування застосовувати наступні основні підходи: класичний, системний, еволюційний, процесний. Очевидно, що це дозволяє дослідникам вивчати особливості практичної реалізації стратегування.

Узагальнення наукових підходів дослідників щодо змісту стратегування АС може підсилити ключові характеристики, що виступають підґрунтям у процесі організаційного забезпечення, зокрема:

інтелектуальний базис – домінуючим елементом стратегування є особа, яка здатна мислити стратегічно, відтак, рівень кваліфікації, масштаб стратегічного бачення фахівців, має важливе значення;

процесорієнтованість – чіткість опису, організаційна інтеграція та реалізація етапів процесу стратегічного планування є основою ефективної реалізації;

інформаційне забезпечення – складність, різноманітність, масштабність або прогнозованість відрізняє рішення, які приймаються при формуванні стратегії (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Ключові характеристики стратегування в АС

Джерело: узагальнено автором

Р. Вітінгтон [322] детально розглянув процес стратегування та визначення ключових моментів: як насправді виконується робота зі стратегування; хто виконує цю стратегічну роботу; які навички потрібні для цієї роботи і як їх набути; які поширені інструменти й методи стратегічного планування; як структурована ця діяльність; нарешті, які результати стратегування.

У роботах дослідників [266; 323] проаналізовано основні методи, що використовуються у процесі стратегування, насамперед, мова йде про оперативні плани, управління цілями, збалансовану систему показників, бюджети, аналіз інтересів зацікавлених осіб, ланцюг створення вартості тощо.

Ми поділяємо думку автора [307], який визначив ключові переваги застосування стратегування, а саме: запровадження системного підходу до управління, який дозволяє пов'язувати секторальні стратегії з базисними;

гарантування аналітичної підтримки планування; легітимізація концепції формування політики зв'язок річних планів й бюджетів у рамках цілісного процесу. Відповідні переваги перекривають низку існуючих недоліків стратегування, насамперед, таких як надмірна формалізація, довгостроковий горизонт, неточність оцінки ситуації, кругозір виконавців.

Таким чином, підсумовуючи наведене вище визначення стратегування в АС важливо досліджувати його як системний процес, який поєднує прогнозування, планування та управління у формуванні та реалізації можливих траєкторій розвитку АС на різних рівнях, у рамках еволюційної парадигми за концептуальним сценарієм. Цей процес обумовлений інституційною гнучкістю та включає інтегровані процедури реалізації сценаріїв розвитку та адаптивну систему коригування цілей на основі безперервного стратегічного аналізу, що забезпечує відтворення системних зв'язків під виклики зовнішнього середовища (технологічні зміни, зміни організаційного та інституційного забезпечення), активізації комунікацій для досягнення забезпечення якості життя населення, високої конкурентоспроможності АС та продовольчої безпеки країни, національної економіки в цілому [78; 79; 220; 229].

Система заснована на безперервному стратегічному аналізі і забезпечує відтворення системних зав'язків навіть в умовах непересічних викликів зовнішнього середовища. Це адаптивна система, яка досягає висококонкурентних цілей шляхом коригування цілей на основі безперервного стратегічного аналізу та забезпечення відтворення системних зв'язків у складних умовах зовнішнього середовища (технологічні зміни, зміни в організаційному та інституційному забезпеченні, активізація комунікацій тощо).

Відтак, технологія стратегування містить основні етапи:

1. Постановка цілей (визначення цілей і завдань розвитку, формування переліку ключових показників розвитку; конкретизація стану цілей у вигляді цільового плану.

2. Ситуативне прогнозування, яке розраховує траєкторію розвитку показників за моделлю та заданими сценаріями.

3. Оцінка сценарію розвитку відповідно до заданого стратегічного (індикативним) плану для оцінки досягнення цілей та формування цільового шляху при досягненні бажаних результатів.

4. Вибір варіантів сценарію розвитку, які ведуть до кращого наближення до цільового стану за цим критерієм [12; 95; 98; 273].

Таким чином, процес стратегування розвитку АС має являти собою систему механізмів та інституцій, пов'язаних не лише за ресурсами, але й у часі, спрямованих на реалізацію пріоритетів АС та забезпечення досягнення кінцевих цілей та мультиплікативного ефекту СР.

Розвиток АС, орієнтуючись на принципи СР, можна представити у вигляді концепції пентеративного результату. Складові СР базуються на тісному взаємозв'язку та взаємодії соціальних, економічних, екологічних, безпекових та темпоральних процесів у багатовимірній структурі. Водночас, не можна нівелювати вплив одного аспекту розвитку, щоб отримати максимальну вигоду від іншого.

Насьогодні в Україні невирішеними є питання розвитку АС та управління цими процесами методологічно, інституційно та організаційно. У більшості випадків основною проблемою є відсутність комплексної системи стратегування, яка б описувала системно організований процес стратегування на етапах розробки, реалізації, контролю та координації стратегії з використанням різних інструментів стратегування.

Для України реалізацію процесу стратегування в систему управління розвитком АС можна вважати новим підходом до розробки та впровадження стратегії мобілізації внутрішніх резервів із вирішенням і створенням сприятливих зовнішніх умов для розвитку АС на основі конструктивного діалогу зі стейкхолдерами в довгостроковій перспективі.

Отже, метою стратегування розвитку АС є формування єдиної інтегрованої системи механізмів реалізації стратегії, заснованої на формуванні технологічного комплексу АС, який поєднує програмно-проектне забезпечення для розробки стратегії та засоби проектування з різних механізмів, що складають процес СУ (концептуалізація, прогнозування, сценарії, моделювання, планування, дизайн, програмування,

моніторинг тощо) та механізми СУ (участь стейкхолдерів, контролінг тощо).

Відтак, представлена актуальна система стратегування в АС як одного із адаптивних елементів управління її СР на основі принципів: випереджаючий характер стратегічного планування; взаємодія комплексу стратегій; раціональність розподілу ресурсів; діагностика змін у зовнішньому середовищі; досягнення соціально-економічного ефекту; універсальність.

Результати дослідження вказують на необхідність переходу від стратегічного планування до стратегування розвитку АС через: застосування нових методів та інструментів для роботи з майбутнім, що не вписуються у рамки стандартного стратегічного планування; формування багатосуб'єктних механізмів СУ на основі партнерства, організації комунікаційних процесів й інституціоналізації стратегічних тематичних заходів для вирішення проблем розвитку АС тощо.

Крім того, розуміння процесів, які будуть формуватися під впливом війни та скорочення розмірів і секторів національної економіки, створює проблеми для формування стратегічних сценаріїв та їх реалізації для виходу АС на шлях СР. Відтак, стратегування в АС в умовах мілітарі-економіки має включати: зміну ідеологічної композиції стратегування; формування компетенції динамічного стратегічного мислення із спроможністю до проактивного бачення можливостей у майбутніх трансформаціях та викликах; мотивування розвитку інтелектуального та процесного базису й їх інформаційного забезпечення; програмно-проектне забезпечення розробки стратегії та засобів проектування з різних механізмів, що і складають процес СУ.

Отож, СУ СР АС можна представити у вигляді системного атрибутивно-модусного процесу, який поєднує прогнозування, планування та управління у формуванні й реалізації можливих траєкторій результативного розвитку АС на різних рівнях у рамках еволюційної парадигми за концептуальним сценарієм стійкого пентеративного взаємозв'язку та компліментарній взаємодії економічних, соціальних, екологічних, безпекових та темпоральних процесів. Дане визначення дає можливість генерування

векторів та орієнтирів безпекозабезпечувальної діяльності всіх стейкхолдерів АС на актуальних цілях СР.

1.4. Компаративний аналіз концептуальних підходів до сталого розвитку потенціалів суб'єктів аграрного сектору

Сьогодні осмислення ключових питань економічної, соціальної та екологічної складових національного розвитку виходить за рамки теоретичних досліджень. Концепція СР є найкращим способом поступового досягнення глобального розвитку людства. Основою цієї концепції є необхідність гармонійного поєднання економічної, соціальної та екологічної складових для досягнення балансу між задоволенням фактичних потреб соціального розвитку та паралельним розвитком систем захисту інтересів майбутніх поколінь. Крім того, для забезпечення сталого розвитку АС економіки необхідно забезпечити шляхи протистояння сповільненим темпам приросту світової економіки та сформуванню моделі сталого розвитку.

АС характеризуються значно тіснішою залежністю суспільних інтересів і потреб від природних факторів. Стійка інтенсифікація є основним напрямком розвитку агровиробництва у відповідь на національні та глобальні виклики, від рівня агроформування до глобальних ринків, що реалізується на основі інвестицій інтелектуального капіталу у землю, біотехнології для підвищення ефективності землекористування та задоволення суспільних потреб високого рівня щодо захисту ґрунту, води, атмосфери, збереження біорізноманіття тощо.

Згідно з основними принципами концепції сталого розвитку, СУ АС є чутливим до економічних, соціальних, екологічних та безпекових обмежень. Ці обмеження є тією умовою, що визначає функціонування та зміни всіх сфер економічної діяльності. Тому економічна ефективність, соціальна відповідальність, екологічні й безпекові фактори спрямовують систему управління національною економікою та АС зокрема у бік сталого розвитку та закладають основу для довгострокового економічного зростання.

Термін «сталий розвиток» введений в офіційні документи

Міжнародною комісією з навколишнього середовища та розвитку (Комісія Брундтланд) у 1987 році. Наразі цей термін набув широко застосування у науковій літературі, і, у найпоширенішому тлумаченні розуміється як «задоволення потреб сьогодення без шкоди здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби». За результатами аналізу В. Шевчука існує понад 100 визначень культурної парадигми розвитку XXI ст., зокрема, це такі: «стійкий», «усталений», «збалансований» тощо. Отож, справедливою є думка вченого, який зазначає: «...якщо ці епітети є безвідносними до проблем неруйнівного для природи задоволення потреб сучасних та майбутніх поколінь, або не дають рішень для їх розв'язання, то такі дискусії мають бути полишені як неконструктивні» [234, с. 36].

В. Антощенкова зазначає, що СР – комплекс заходів, що націлені на задоволення поточних потреб людини за збереження довкілля та ресурсів, тобто без можливої шкоди для майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. [11, с. 293].

З економічної теорії відомо, що ресурси обмежені, але попит безмежний. Водночас, обмежуючи людські потреби, вирішити ці проблеми неможливо, а додаткові ресурси відсутні. Як наслідок, сучасні економічні реалії вимагали раціонального використання наявних ресурсів для забезпечення збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку. Відтак, концепція СР була запропонована у відповідь на проблеми, що виникли у зв'язку зі швидким зростанням світового населення та глобальною інтенсифікацією економічної діяльності, що є наслідком необхідності задоволення у великих масштабах продовольчих й інших нагальних потреб життєдіяльності людства. Ця концепція втілила нове бачення розвитку сучасної цивілізації, засноване на балансі економічних, екологічних і соціальних факторів, і була побудована на засадах традиційної економічної науки для вирішення глобальних потреб суспільства [287]. Основною передумовою концепції сталого розвитку стали зміни, що відбулися в середині XX ст.

На відміну від локального економічного зростання, яке було зосереджено в ряді розвинених країн, глобалізація дозволила майже всьому

світу брати участь у глобальній економіці. Моделі розвитку в розвинених країнах орієнтовані на досягнення економічної ефективності як ключового критерію систем економічного відбору і водночас як засобу забезпечення загального добробуту та усунення нерівності. Процес глобалізації частково допоміг вирішити проблему низької ефективності економічних систем у промислово розвинутих країнах, спричинену непропорційно високою вартістю природних ресурсів, але водночас він посилив проблему дисбалансу, спричинену необхідністю забезпечення економічного зростання; диспропорцій, внаслідок яких була збільшена ймовірність загроз настання екологічних катастроф.

Протягом 1950-1960-х рр. світова економіка досягла значних темпів зростання – потужними рушійними силами стали науково-технічні досягнення, створення інноваційних продуктів, технологій, які сприяли виникненню нових галузей промисловості та спричинили кількісні, якісні зміни результатів і факторів виробництва, тим самим збільшуючи суспільний добробут та забезпечуючи накопичення капіталу. Динаміка світового валового внутрішнього продукту (ВВП) значно перевищила динаміку загальної чисельності населення.

Водночас, згідно з даними Організації Об'єднаних Націй (ООН), з 1950 р. по 2021 р. загальна чисельність населення стабільно зростає, збільшившись у 3,2 рази з 2,4777 млрд до 7,8769 млрд осіб [325]. Згідно з підрахунками Worldometers, загальна чисельність населення (поточне населення світу) на початок 2023 р. становить 8011,6 млн осіб [255].

Відповідно, відбулося зростання добробуту: прогнозована динаміка світового валового внутрішнього продукту (ВВП) призвела до щорічного зростання загальної ринкової вартості вироблених товарів і послуг, валової доданої вартості та чистих податків на душу населення, зокрема за здійсненими розрахунками з'ясовано, що за 65 років ВВП на душу населення зріс на 159,2 %, або у 2,6 рази [262].

Зазначені процеси сигналізували про негативні наслідки економічного зростання, пов'язані із забрудненням навколишнього середовища. Ризик глобальної екологічної кризи (неминуче загально планетарне

неблагополуччя) став очевидним ще на початку 1970-х рр. [22]. У 1972 р. згідно з рішенням Генеральної Асамблеї ООН була проведена 1-ша Всесвітня конференція з навколишнього середовища [309], де було проголошено принципи раціонального природокористування й прийнято Стокгольмську декларацію, План дій щодо людського середовища та кілька резолюцій.

Стокгольмська декларація [296] визначила 26 принципів й пріоритети екологічних проблем та започаткувала діалог між економічно розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, щодо взаємозв'язку між економічним зростанням, забрудненням навколишнього середовища та соціальним добробутом. План дій містить 109 рекомендацій, розділених на три основні компоненти:

- діяльність з управління навколишнім середовищем;
- програма глобальної екологічної оцінки (план моніторингу);
- міжнародна заходи для підтримки діяльності з оцінки та управління, що здійснюється на національному та міжнародному рівнях.

Одним із ключових підсумків Всесвітньої конференції стало створення Програми ООН з навколишнього середовища (UNEP), яка визначає екологічний порядок денний, сприяє гармонійній реалізації екологічного виміру сталого розвитку та є авторитетним захисником довкілля [244].

Всесвітня комісія з навколишнього середовища та розвитку (WCED), що створена у 1983 р., опублікувала звіт «Наше спільне майбутнє», 1987 р., відомий як Звіт Брундтланд [297], що включив ключові принципи СР, як це прийнято розуміти сьогодні. Як зазначено в самій доповіді, це було відповіддю на терміновий заклик Генеральної Асамблеї ООН запропонувати довгострокову екологічну стратегію до 2000 року і визначити шляхи, за допомогою яких екологічні питання можуть бути перетворені на конструктивну співпрацю між країнами, розгляд шляхів та засобів, за допомогою яких міжнародне співтовариство може більш ефективно вирішувати екологічні проблеми, і допомагає пріоритезувати довгострокову програму дій на найближчі десятиліття та спільне сприйняття бажаних цілей світової спільноти.

У Звіті Брундтланд вказується, що серйозні екологічні проблеми

глобального рівня є насамперед результатом крайньої бідності в Південній півкулі та нестійких моделей споживання й виробництва у Північній півкулі, і, відповідно, запропонована концепція СР, яка поєднує розвиток і навколишнє середовище, визначивши її як перспективу, що відповідає вимогам про задоволення потреб сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби [251].

У 1989 р. доповідь обговорювалася на Генеральній Асамблеї ООН і було вирішено організувати Конференцію ООН з навколишнього середовища та розвитку. Відтак, звіт Брундтланд заклав основу для чотирьох основних вимірів: задоволення основних людських потреб; збереження довгострокової екологічної стійкості; сприяння внутрішньогенераційній та міжгенераційній справедливості [267]. Дослідники відносять ці параметри до базових, об'єктивних цінностей, а не до суб'єктивних індивідуальних уподобань [256], тобто до параметрів, що не є дискусійними.

Концепція СР через «сталість» і орієнтацію на потреби майбутніх поколінь дозволяє вирішувати проблеми навколишнього середовища, а через «розвиток» зосереджуватися на економічних проблемах і питаннях бідності, потребах нинішнього покоління [302]. У 1992 р. в Ріо-де-Жанейро на честь 20-ї річниці першої конференції відбулася Конференція ООН з навколишнього середовища та розвитку (UNCED), відома як Саміт Землі. Головною метою Саміту Землі була розробка широкого порядку денного й нових планів міжнародних дій щодо навколишнього середовища та розвитку, які допоможуть зорієнтувати міжнародне співробітництво та політику розвитку в 21 ст.

Саміт задекларував, що концепція СР є досяжною незалежно від рівня (місцевого, національного, регіонального чи міжнародного); інтеграція та збалансованість економічних, соціальних і екологічних проблем для задоволення потреб людини є життєво важливими для СР; комплексний підхід можливий, проте потребує нового розуміння виробництва й споживання, життя та роботи, а також процесів прийняття рішень.

Одним із ключових результатів зустрічі став Порядок денний 21 (Agenda 21) [244], певна програма дій, яка закликає до нових стратегій

інвестування у майбутнє задля досягнення загального СР шляхом впровадження нових освітніх методів, нових способів збереження природних ресурсів; нових способів участі в стабільній економіці. Глобальний план дій розглядатиме соціально-економічний вимір, збереження та управління ресурсами для розвитку, посилення ролі ключових груп і засоби реалізації.

Крім того, на Саміті було прийнято Декларацію Ріо [298] та визначено 27 універсальних принципів, Рамкову конвенцію ООН про зміну клімату (UNFCCC), Конвенцію про біологічне різноманіття та Декларацію про принципи управління лісами (Всесвітня декларація лісів), створено Комісію зі сталого розвитку були створені для забезпечення ефективної реалізації рішень Саміту.

У 1997 р. відбулася спеціальна загальна зустріч з огляду та оцінки виконання Порядку денного 21, також відома як «Конференція Ріо+5» у Нью-Йорку, де було розглянуто результати діяльності країн, міжнародних організацій і громадянського суспільства в досягненні цілей Порядку денного, визначено причини невдач і проблем, а також відзначено досягнення й встановлено пріоритети.

Ця зустріч стала першим комплексним оглядом стану роботи з виконання Угоди UNCED. Підкреслено, що досягнуто незначного прогресу, але в той же час соціальна несправедливість і бідність, рівні парникових газів, викиди токсичних речовин в атмосферу та кількість твердих відходів продовжували збільшуватися з 1992 р. На засіданні було прийнято Програму роботи Комісії на 1998–2002 рр. та Програму подальшої реалізації Порядку денного 21 на наступні п'ять років. У 2002 р. в Йоганнесбурзі відбувся Всесвітній саміт зі сталого розвитку (WSSD), який організували для перегляду прогресу, досягнутого після Конференції в Ріо в 1992 р., і погодження нової глобальної угоди щодо сталого розвитку.

Відтак, на Саміті було прийнято Політичну декларацію (відома як Йоганнесбурзька декларація – набір політичних зобов'язань глав держав і урядів, що містить зобов'язання та пропозиції щодо реалізації, пов'язані зі сталим розвитком) і План реалізації (JPOI, який не має обов'язкової юридичної сили і призначений для керівництва діяльністю уряду) [298], що

містить положення щодо низки заходів, необхідних для досягнення розвитку, який враховує повагу до навколишнього середовища. План дій має на меті сприяти задоволенню основних потреб через добровільні та необов'язкові партнерські ініціативи за участю урядів, бізнесу, неурядових організацій, громадянського суспільства.

Як зазначають дослідники, WSSD дав новий поштовх питанням навколишнього середовища та розвитку, повернувши питання сталого розвитку на політичний порядок денний [302]. Було визначено п'ять пріоритетних сфер: вода, енергетика, здоров'я, сільське господарство та біорізноманіття. У секторі водних ресурсів План реалізації заохочував партнерство між державним і приватним секторами на основі нормативно-правової бази, встановленої урядами. Що стосується енергетики, було наголошено на необхідності диверсифікації джерел енергії, наприклад, додавання відновлюваних джерел енергії до глобального енергопостачання. У секторі охорони здоров'я було підтверджено зобов'язання щодо боротьби з ВІЛ/СНІДом, а також було підкреслено право держав тлумачити Угоду про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності з метою сприяння загальному доступу до препаратів. Очікувалися проведення всебічних переговорів щодо Угоди Світової організації торгівлі (СОТ) про сільське господарство, включаючи доступ до ринку та скорочення експортних субсидій. План впровадження у сфері біорізноманіття передбачав створення міжнародної системи для забезпечення справедливого й рівноправного розподілу вигід від використання генетичних ресурсів, включав положення щодо Кіотського протоколу про скорочення викидів парникових газів у країнах, що його ратифікували, і закликав ратифікувати протокол ті держави, які це не зробили.

Було прийнято рішення про створення Глобального фонду солідарності для запуску 10-річної програми підтримки регіональних і національних ініціатив щодо викорінення бідності та пришвидшення переходу до життєздатних моделей виробництва й споживання. На WSSD також було встановлено низку нових партнерств, у т. ч. Альянс здорового середовища для дітей (НЕСА), започаткований Всесвітньою організацією охорони

здоров'я (ВООЗ). Крім того, на Комісію зі сталого розвитку було покладено основну відповідальність за моніторинг і подальші дії, а його робочу програму було реорганізовано, щоб зосередитися на тематичних блоках питань. Водночас, науковці підкреслюють, що перетворення політики в реальні дії на всіх рівнях (від глобального до локального) залишатиметься найбільшим викликом у найближчі роки [302].

Ще одна Конференція ООН зі сталого розвитку, відома як «Ріо+20», відбулася в 2012 р., через 40 років після Конференції ООН з охорони навколишнього середовища в Стокгольмі 1972 року та 20 років після Саміту Землі 1992 року в Ріо-де-Жанейро. «Ріо+20» прагнула відновити політичну волю до СР, оцінити прогрес і прогалини, що залишаються у частині виконанні рішень, прийнятих на попередніх конференціях, і визначити шляхи вирішення нових викликів.

На Конференції було прийнято документ, який містить чіткі та практичні кроки для впровадження сталого розвитку. На основі восьми Цілей розвитку тисячоліття (ЦРТ), оголошених на Саміті тисячоліття, було вирішено розпочати процес розробки Цілей сталого розвитку (ЦСР), які збігатимуться з порядком денним розвитку після 2015 року.

Конференція прийняла інноваційні рекомендації щодо політики зеленої економіки та представила стратегії фінансування сталого розвитку в контексті сталого розвитку та викорінення бідності. Програма ООН з довкілля (ЮНЕП) визначає сталу або зелену економіку, як економіку, де зростання доходів і зайнятості відбувається завдяки державним і приватним інвестиціям, які зменшують викиди вуглецю та забруднення, запобігають втраті біорізноманіття та екосистемних послуг, підвищують ефективність використання енергії та ресурсів [313]. Вчені наголошують, що моделі зеленої економіки впроваджуються як можливості покращення екосистемних послуг і забезпечення зростання та стійкі засоби до існування бідних [270].

Зустріч схвалила 10-річну структуру моделей сталого споживання та виробництва і прийняла перспективні рішення в різних сферах, включаючи продовольчу безпеку, енергетику, океани та міста. Конференція «Ріо+20» привернула увагу багатьох: проголошено про понад 700 добровільних

зобов'язань і започатковано нові партнерства для сприяння СР. Результати зустрічі були зафіксовані в підсумковому документі під назвою «Майбутнє, якого ми хочемо» [310]. На Саміті зі сталого розвитку 2015 р. в Нью-Йорку було прийнято новий порядок денний під назвою «Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого розвитку до 2030 року» [312], який включав 17 цілей сталого розвитку.

Метою плану є пошук нових шляхів поліпшення життя людей у всьому світі, викорінення бідності, сприяння процвітання й добробуту для всіх, захист навколишнього середовища та боротьба зі зміною клімату. Дані наміри втілилися у закликах до дій у п'яти сферах: люди, планета, мир і партнерство процвітання. Порядок денний повторює, що подолання бідності має бути взаємопов'язане із задоволенням соціальних потреб, економічним зростанням і боротьбою зі зміною клімату.

Науковці вважають, що синергічний підхід ЦСР є інтегрованим, неподільним і взаємозалежним, взаємодіючи та впливаючи один на одного прямо та опосередковано, і забезпечує системне розуміння того, як СР впливає на здоров'я та добробут людей і навпаки [264]. ЦСР надали суб'єкти господарювання чіткіші довгострокові глобальні пріоритети та посилила узгодженість між громадянським суспільством, приватним сектором і політиками [292].

У 2022 р. відбулася міжнародна конференція ООН «Стокгольм+50» і опубліковано звіт «Стокгольм+50: відкриття кращого майбутнього» [303], що став результатом спільних дій між Стокгольмським інститутом навколишнього середовища та Радою з питань енергетики, навколишнього середовища та води. Цей звіт підсумовує 50-річну спадщину рекомендацій Конференції ООН з питань навколишнього середовища людини, зокрема, узагальнено сучасні наукові дані та проаналізовано взаємозв'язок між кризою людини та екологічною кризою. Відповідно, представлено додаткові рекомендації та ключові дії для стимулювання трансформаційних змін щодо поліпшення умов шляхом впровадження узгодженої політики для вирішення спільних проблем, посилення підзвітності та відновлення інклюзивності на основі солідарності. Зокрема, зазначено, що ключовими елементами

системних змін є екологічна освіта (навчання проблемам довкілля та СР), громадська підтримка інновацій та стала економіка. Зміна парадигми в бік спільного технологічного розвитку, екологічного та інклюзивного відновлення, покращення умов для змін шляхом зміцнення багатосторонності та довіри, створення культури та забезпечення прозорості підзвітності, усунення бар'єрів матиме трансформаційний вплив.

Підсумовуючи вищесказане, слід насамперед підкреслити, що концепція сталого розвитку має довгу історію домінування на рівні глобального суспільства. Його історія налічує понад 50 років. Для побудови логіки деталізації й трансформації необхідно розуміти, що вже з початку 70-х рр. ХХІ століття вирішення вищезазначених проблем є актуальним незалежно від місця розташування та рівня економічного розвитку країни. Більшість країн світу займаються вирішенням питань СР: як промислово розвинені країни, так і країни, що розвиваються.

До того ж, прийняття ідеї сталого розвитку як провідної ідеї для людства було викликано стрімким зростанням всього населення Землі та загостренням екологічних і соціальних проблем, викликаних зростанням світового (ВВП). Разом із визначеними тенденціями поживався процес глобалізації, зосереджений на використанні моделі розвитку, яка максимізує економічну ефективність.

Загальний характер прояву несприятливих наслідків зазначеного процесу визначив необхідність послідовного формування ідеї СР. Діалог між розвиненими країнами й країнами, що розвиваються, щодо взаємозв'язку між економічним зростанням, забрудненням навколишнього середовища та соціальним добробутом (1972 р.) призвів до впровадження та розвитку концепції керівних принципів сталого розвитку (1987 р.).

Незалежно від рівня соціальної взаємодії, процеси прийняття рішень щодо виробництва й споживання, життя та роботи орієнтовані на інтеграцію й збалансованість економічних, соціальних та екологічних факторів, а також на впровадження майбутніх інвестиційних стратегій для досягнення загального СР (1992 р.). Незважаючи на певний прогрес, рівень бідності, соціальної несправедливості, парникових газів, токсичних викидів і твердих

відходів продовжував зростати (1997 р.). У результаті було сформовано низку національних політичних зобов'язань та запроваджено систему моніторингу (2002 р.) для здійснення заходів, пов'язаних зі СР у п'яти пріоритетних сферах: охорона здоров'я, водні ресурси, енергетика, сільське господарство та біорізноманіття.

Далі були прийняті інноваційні ключові принципи політики зеленої економіки, запроваджено стратегію фінансування СР, визнано необхідність розвитку (2012 р.), прийнято 17 цілей сталого розвитку (2015 р.). Узагальнюючи досвід впровадження системних змін, сучасні експерти серед ключових елементів виділяють екологічну освіту, сталу економіку, підтримку інновацій, спільний розвиток технологій, зелене та інклюзивне відновлення, формування культури та забезпечення прозорості підзвітності СР (2022 р.).

За результатами історичного аналізу можна зробити висновок, що народження концепції сталого розвитку пов'язане з дією об'єктивних цивілізаційних факторів. Таким чином, концепція сталого розвитку є по суті нормативною концепцією, створеною та сконструйованою як універсальна та ідеально-типова цільова модель сучасної суспільної трансформації.

Вся цільова база концепції, прагнення до створення нових знань та впровадження механізмів реагування на сучасні глобальні виклики, формує ідеально-типову цільову модель, засновану на ціннісно-орієнтованому підході (екологічно безпечне та соціально орієнтоване економічне зростання).

Концепція СР стала відповіддю на проблему, так і заклик до зміни існуючої моделі суспільного розвитку. Міждисциплінарний характер концепції, яка підкреслює межі задоволення потреб нинішніх поколінь, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти їх, розширює розуміння розвитку за межі його суто економічного змісту та підкреслює важливість суспільства та навколишнього середовища при виборі можливих стратегічних альтернатив. З огляду на те, що вибір стратегічних альтернатив залежить від кількох факторів, серед яких переважають потенціал розвитку та потенціал ринку (низький, середній або високий), які

визначаються попитом на продукцію (послуги) відповідно до концепції сталого розвитку кількість факторів, які необхідно враховувати, значно зростає.

До цих пір точаться наукові дискусії про природу СР. Уточнення концептуальної основи та розробка міждисциплінарних інструментів призвели до появи нових категорій, особливо тих, що подібні до категорій зеленої та циркулярної економіки. Орієнтація на безперервне підвищення добробуту, забезпечення соціальної справедливості та значне зниження екологічних ризиків інтегрована в процеси соціально-економічної системи на різних рівнях. Якщо досліджувати концепцію сталого розвитку із загальнотеоретичної точки зору, стане зрозуміло, що це фундаментальне поєднання економічних, соціальних і екологічних факторів.

Широке визнання необхідності сталого розвитку, покращення екологічної освіти, екологізації та переходу до освіти, орієнтованої на людину, призведе до популяризації концепції серед широкого кола людей, представників влади та науковців, громад, інших соціальних груп і, зрештою, суспільства в цілому. За рахунок домінуючого характеру концепції зростає кількість наукових і прикладних досліджень, присвячених вивченню явищ, аспектів і проблем сучасних економічних процесів і систем крізь призму різних аспектів розвитку чи сталості [34; 37; 140; 151; 289].

Сучасні трансформації, що системно охоплюють усі галузі національної економіки, реалізуються через повну активізацію існуючих бізнес-процесів. Невизначеність умов, значна варіабельність вимірюваних параметрів і масштабування факторів, що впливають, збільшують волатильність та знижують рівень передбачуваності часових рядів. На стан зовнішнього та внутрішнього середовища впливає безперервна дія ряду змін економічного, політичного, соціального, виробничого, технологічного, цифрового та екологічного характеру. Динамічні зміни, зумовлені головним чином інтенсивним науково-технічним прогресом, кардинально змінюють якість життя та систему соціально-економічних відносин.

З іншого боку, можна з високою вірогідністю стверджувати, що сполучною ланкою, яка диктує зміни та дає зрушення сучасним

трансформаційним процесам, є екосистемний зміст, який виникає з візії майбутнього крізь призму нових знань і створення цінностей, які сприяють екологічно безпечному і соціально орієнтованому економічному зростанню [248], яке передбачає процес переходу до суспільства 5.0, завдяки реалізації основних принципів СР.

У цьому контексті доречно навести думку М. Хвесика та І. Бистрякова: «Наразі для України важливо знайти свою специфічну, адекватну сучасним умовам форму сталого ... розвитку. [222, с. 9]. Відтак, Україна ратифікувала ключові міжнародні документи, які забезпечують досягнення цілей та створення національної системи регулювання для досягнення СР країни. Базовими документами, які сприятимуть реалізації принципів СР в Україні, є наступні (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Основні документи, які сприяють реалізації принципів СР в Україні

Роки	Назва документу
24.12.1999 р.	Концепція сталого розвитку населених пунктів (затверджена Постановою Верховної Ради України № 1359-XIV)
20.08.2003 р.	Концепція сталого (збалансованого) розвитку агроекосистем в Україні на період до 2025 року (затверджена Наказом Мінагрополітики України № 280)
21.12.2010 р.	Стратегія «Основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2020 року» (затверджена Законом України № 2818-V)
03.02.2010 р.	Концепція Державної цільової програми сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року (затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 121-р)
12.01.2015 р.	Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (затверджена Указом Президента України № 5/2015)
23.09.2015 р.	Концепція розвитку сільських територій (затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 995-р)
30.09.2019 р.	Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року (затверджені Указом Президента України № 722/2019)

Джерело: сформовано автором на основі [146-148; 190-191; 213-214]

Однак фактичне впровадження та ефективність цих документів є незначними. Комплексне бачення майбутнього країни за напрямками СР недостатньо сформульоване, а конкретні цілі та завдання визначені абстрактно. Потребує вдосконалення система оцінки ефективності заходів

державного регулювання, система контролю за досягненням окремих оперативних показників. Відсутній дієвий інституційний механізм реалізації ЦСР як на національному, так і на місцевому рівнях.

На інституційному рівні в Україні відсутні організації, відповідальні за СР ефективного управління АС, що забезпечували би впровадження, контроль та реалізацію СР, їх відсутність унеможлиблює досягнення СР в АС. Водночас, ефективний розвиток АС розвинених країн регулюється різноманітними заходами законодавчої підтримки органічного сільськогосподарського виробництва на регіональному й державному рівнях. Програма реалізується в рамках упровадження СР в розвиток економічних відносин суб'єктів сектору.

Системою, в якій тісно переплетені економічні, соціальні та екологічні чинники, є АС і сільські території, які безпосередньо взаємодіють з природою та виявляють високий антропогенний вплив на природу. Крім того, у сільській місцевості загалом нижчий рівень соціального забезпечення та захисту мешканців, нижча заробітна плата, складніші умови праці та життя, вищий рівень безробіття тощо.

Слід зазначити існування викликів СР для ефективного управління вітчизняним АС. Насьогодні СР означає гармонійне поєднання економічних, соціальних, екологічних, безпекових та темпоральних чинників. Недоліком розвитку АС є перевага концентрації уваги на домінуючому економічному факторі порівняно з іншими факторами, особливо в дрібнотоварному виробництві, що в основному виражається у спрямованості господарства на досягнення економічного ефекту та ігноруванні соціального розвитку, безпекових аспектів та охорони навколишнього середовища.

АС – це сектор, який безпосередньо використовує природні ресурси. Проблема дисбалансу СР мала незворотні наслідки для впливу на екологію та якість одержуваної продукції: внаслідок перевитрат кількості внесених мінеральних добрив при вирощуванні сільськогосподарських культур. Існуюча практика свідчить про необхідність сприяння обізнаності про екологічну безпеку на всіх рівнях виробничого ланцюга; забезпечення державної підтримки інформування та контролю виконання екологічних

умов охорони ґрунтів; організації упровадження інноваційних заходів, що сприятимуть охороні та збереженню навколишнього середовища, відновленню ресурсів; сприяння виробництву екологічно чистих продуктів.

Для ефективного розвитку АС важливими є регулювання діяльності та сприяння розвитку сталості. Агровиробники повинні переосмислити цілі управління, включаючи у кінцевий результат господарювання поруч з економічним, ще й екологічні та соціальні фактори. Міжнародні продовольчі вимоги передбачають необхідність забезпечення зовнішніх ринків продукцією відповідної якості та екологічних стандартів. Тому переорієнтація АС на СР забезпечить наповнення внутрішнього ринку конкурентоспроможною аграрною продукцією та сприятиме розвитку зовнішньоекономічної діяльності країни.

АС суттєво відрізняється від інших видів економічної діяльності своїми особливостями. На тлі багатофункціональності АС на його зростання впливають різноманітні фактори, що дозволяє говорити про значну варіативність факторів, які стануть рушійною силою його розвитку.

За період незалежності в українській економіці відбулися значні зміни, які зумовили необхідність застосування нового підходу до системи стратегічного планування. Тому Україна також долучилася до цього процесу, результатом якого стала доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» [229], у якій показано результати адаптації 17 глобальних ЦСР з урахуванням специфіки розвитку країни.

СР АС – це довгостроковий розвиток, який збалансовує соціально-економічні, агроекологічні та безпекові аспекти, де одним із основних критерієм є підвищення якості життя населення. Забезпечення СР АС базується на реалізації міжфункціональних завдань у цілому й гармонізації складових (економічної, соціальної, екологічної, безпекової) зокрема.

Науковці зазначають, що «...формування та реалізація парадигми СР вітчизняного АС сприятиме подоланню екологічної кризи, зменшенню антропогенного впливу на довкілля, створенню умов для соціально-економічного благополуччя населення, економічного розвитку та

конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників, та зміцненню позиції держави на міжнародній арені» [34; 39; 115-116; 159; 219].

СР розглядається як довгостроковий економічний розвиток (заснований на задоволенні потреб людини) на основі конкретних умов і критеріїв (індикаторів). На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки АС є однією з найважливіших ланок між економічними системами більшості країн світу та ринковою економікою. Наразі АС має розвивається за умов високої енергетичної безпеки, широкого застосування агротехнологій, екологізації, меліорації та хімізації на основі застосування сучасних енерго- і природозберігаючих технологій, диверсифікації логістичних ланцюгів тощо. СР можливий за умов формування довготривалої інтеграції та взаємозв'язку людських ресурсів, виробничого потенціалу і відтворення навколишнього природного середовища.

Ключову роль у забезпеченні сталості розвитку АС відіграє координація дії зовнішніх й внутрішніх факторів та врахування необхідності поєднання відповідних складових. Відтак, СР слід сприймати не як подолання штучних проблем, а як базис для найбільш ефективного використання потенціалу АС. Формування стратегії СР АС має ґрунтуватися на врахуванні низки факторів і включати низку кроків для досягнення стратегічної спрямованості, економічної ефективності, соціальної значущості та екологічних та безпекових факторів в АС.

Наразі встановлення стратегічних напрямків, формування цілей і завдань для забезпечення успішної реалізації концепції СР АС є актуальними.

Важливе значення в АС України має питання легітимізації концепції сталого розвитку, оскільки природні ресурси – основа розвитку АС. При цьому найбільші втрати ресурсів, у тому числі землі, основного фактора виробництва, відбуваються через відсутність заходів щодо її збереження і відновлення. Відтак, збереження ресурсного потенціалу є одним із важливих факторів досягнення ефективності розвитку АС та забезпечення сталості його показників. При формуванні концепції СР АС у рамках реалізації національної політики важливо детально розглянути загальні вектори

національного розвитку, регулювання нормативно-правових актів, що визначають ЦСР.

Розглянемо основні документи, що регламентують реалізацію ЦСР економіки України. У відповідності з Указом Президента України від 2019 року № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 р.», враховуючи особливості розвитку України та визначених Генеральною Асамблеєю ООН у 2015 році цілей сталого розвитку, визначено 17 Цілей сталого розвитку [191]. Указом визначено, що ЦСР необхідно враховувати при розробці програмних документів у всіх секторах економіки для забезпечення успішної реалізації. Зауважимо, що в контексті реалізації концепції СР досягнення збалансованого розвитку потребує врахування, крім економічної, соціальної, екологічної та безпекової складових, ще й управлінської складової, яка б передбачала імплементацію прогресивних європейських підходів у систему державного управління, визначала б потребу забезпечення здійснення моніторингу досягнення ЦСР до 2030 р. та проведення діагностики рівня України в міжнародному порівнянні.

Для формування системи оцінки реалізації ЦСР Кабінетом Міністрів України прийнято Розпорядження від 21 серпня 2019 року № 686-р «Питання збору даних для моніторингу реалізації ЦСР» [182], що містить індикатори, що характеризують стан реалізації кожної цілі, відповідальних за збір інформації, її обсяг, а також кінцевий термін подання інформації.

Продовжуючи огляд нормативних актів, відзначимо поглиблення інтеграційних процесів, в тому числі в тій частині, яка забезпечує реалізацію ЦСР шляхом формування бази оціночних показників. Так, прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 27 лютого 2019 року № 222 «Про затвердження Програми розвитку державної статистики до 2023 року». Зокрема, документ регламентує необхідність адаптації національних статистичних спостережень до положень Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу та визначає необхідність імплементації міжнародних стандартів як основний напрямок модернізації національної статистики [176]. Хоча згадані ініціативи є позитивними факторами, що впливають на

покращення підходів до моніторингу виконання ЦСР, вони є неповними, оскільки регулюють лише збір даних на державному рівні.

Варто зазначити, що перегляд ЦСР для повоєнного економічного відновлення України вимагає короткострокових і довгострокових заходів. Реалізація проміжних ЦСР протягом короткого періоду часу є важливою для оцінки економічних, соціальних і екологічних наслідків війни. Ці заходи стануть основою для оцінки діяльності, спрямованої на відновлення ділової активності, реалізацію соціальних програм для постраждалих осіб від війни та зменшення шкоди довкіллю тощо.

Актуальними напрямками розвитку АС України є організація виробництва на основі збалансованої та взаємопов'язаної трансформації всіх галузей, упровадження світового досвіду, найважливіших досягнень науково-технічного прогресу, найпрогресивніших форм економіки, поглиблення відносин власності на землю; підвищення результативності переробних підприємств, зростання питомої ваги продукції з високою доданою вартістю; розвиток кооперації, крафтових виробництв; державне регулювання аграрної економіки шляхом більш ефективного використання цінових важелів, кредитної, фінансової та податкової систем; розвиток ринків аграрної продукції, матеріально-технологічних ресурсів і послуг; активізація та диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності тощо. Завдяки пріоритетному розвитку АС та його основних галузей можливим є забезпечення населення високоякісними продуктами харчування, промисловість – сировиною, зовнішню торгівлю – експортними групами товарів. Для досягнення СР АС актуальними залишаються питання орієнтації на отримання потужного ефекту гарантування національної економічної та продовольчої безпеки в умовах воєнного стану в Україні, загроз світових глобальних криз тощо.

За результатами розгляду теоретичних основ СУ АС на засадах СР систематизовані теоретичні підходи до визначення, ідентифікації АС та проаналізовано його структуру. Відтак:

1. Метонімічний аналіз поняття «АС» побудовано на темпоралізації головних соціально-економічних ознак: підпорядкованість, інтегративність,

асекурація, руралізація. Представлена архітектоніка дозволяє стверджувати, що секторальний підхід до структури національної економіки представляється можливістю для подальшого розгляду його структури. Представлено власне визначення АС як соціально-економічної системи інституцій, суб'єктів бізнесу і представників громадянського суспільства, заснованої на принципах підпорядкованості, інтегративності, асекурації, руралізації з метою гарантування соціобезпеки шляхом забезпечення ринку сільськогосподарською продукцією та продовольством, лідогенерації на основі концепції еко-ресурсної місткості та логістики темпоральних обмежень. Така інтерпретація АС дозволяє підвищити його адаптивність як базову умову ефективного СУ як до ринкової, так і мілітарі-економіки.

2. Досліджено теоретико-методологічні основи забезпечення системи СУ АС як діяльності зі створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями, потенціалом та можливостями у зовнішньому середовищі бізнесу під впливом організаційного-безпекових, еко-технологічних, технічно-темпоральних та соціально-економічних факторів взаємозв'язку стратегічних напрямків АС на концептуально-методологічних принципах складності; динамічної цілеспрямованості; циклічної безперервності; обґрунтованості; інформаційного забезпечення; системно-функціонального підходу; компліментарної етапності; превентивної оперативності; унікальності; системної безконфліктності; варіативності та сталої ефективності. Доведено, що стратегія візуалізує стан попередньої готовності до результатів діяльності, які відбуваються поза системою управління. Розроблено алгоритм стратегії розвитку АС з урахуванням цільової траєкторії; організаційної, економічної та ресурсної метаполітики; результативності СУ, що і є основою СР. На основі узагальнення атрибутів СУ визначено, що СР АС спрямований на гармонізацію продуктивних сил, задоволення сучасних суспільних потреб, інноваційний розвиток та поступове відтворення цілісності навколишнього середовища. Узагальнені фактори СУ АС, зокрема щодо стратегії забезпечення безпеки АС, яку можна трактувати як інструмент формування безпечних умов реалізації стратегії розвитку АС, який передбачає досягнення інтересів через виконання

захисних заходів і гнучких завдань у межах системи безпеки АС із врахуванням її фактичного рівня й можливої зміни впливу ключових внутрішніх та зовнішніх загроз через розвиток потенціабельності; ризикозахищеності; стейкхолдероорієнтованості; інноваційності; превентивності; прогнозованості, інтелектуалізації суспільства.

3. Представлено стратегування в АС як один із адаптивних елементів управління його СР на основі принципів: випереджаючий характер стратегічного планування; взаємодія комплексу стратегій; раціональність розподілу ресурсів; діагностика змін у зовнішньому середовищі; досягнення соціально-економічного ефекту; універсальність. Актуалізовано перехід від стратегічного планування до стратегування розвитку АС через: використання нових методів та інструментів для роботи з майбутнім, що не вписуються у рамки стандартного стратегічного планування; формування багатосуб'єктних механізмів СУ на основі партнерства, організації комунікаційних процесів та інституціоналізації діяльності стратегічних суб'єктів для вирішення проблем розвитку АС тощо. Стратегування в АС в умовах мілітарі-економіки має включати: зміну ідеологічної композиції стратегування; формування компетенції динамічного стратегічного мислення із здатністю до проактивного бачення нових можливостей в майбутніх викликах й змінах; мотивування розвитку інтелектуального та процесного базису й їх інформаційного забезпечення; програмно-проектне забезпечення розробки стратегії та засобів проектування з різних механізмів, що і складають процес СУ. Відтак, СУ СР АС можна представити у вигляді системного атрибутивно-модусного процесу, який поєднує прогнозування, планування та управління в формуванні й реалізації можливих траєкторій результативного розвитку АС на різних рівнях у рамках еволюційної парадигми за концептуальним сценарієм стійкого пентеративного взаємозв'язку та компліментарній взаємодії соціальних, економічних, екологічних, безпекових та темпоральних процесів. Дане визначення дає можливість генерування векторів та орієнтирів безпекозабезпечувальної діяльності всіх стейкхолдерів АС на актуальних цілях СР.

4. Проведено компаративний аналіз концепцій сталого розвитку АС.

Доведено, що окрім стрімкого зростання всього населення Землі та загострення екологічних і соціальних проблем, викликаних зростанням світового валового внутрішнього продукту, поживався процес глобалізації, зосереджений на використанні моделі розвитку, яка максимізує економічну ефективність. Народження концепції СР пов'язане з дією об'єктивних цивілізаційних факторів; вона є по суті нормативною концепцією, створеною та сконструйованою як універсальна та ідеально-типова цільова модель сучасної суспільної трансформації. Комплексне бачення майбутнього України за напрямками СР недостатньо сформульоване, а конкретні цілі та завдання визначені абстрактно. Потребує вдосконалення система оцінки ефективності заходів державного регулювання, система контролю за досягненням окремих оперативних показників.

5. Недоліком розвитку АС є перевага концентрації уваги на домінуючому економічному факторі порівняно з двома іншими факторами, особливо в дрібнотоварному виробництві, що в основному виражається у спрямованості господарства на досягнення економічного ефекту та ігноруванні соціального розвитку та охорони навколишнього середовища. Формування стратегії СР АС має ґрунтуватися на врахуванні низки факторів і включати низку кроків для досягнення стратегічної спрямованості, економічної ефективності, соціальної значущості та екологічних та безпекових факторів в АС. Варто зазначити, що перегляд ЦСР для повоєнного економічного відновлення України вимагає короткострокових і довгострокових заходів. Реалізація проміжних ЦСР протягом короткого періоду часу є важливою для оцінки економічних, соціальних і екологічних наслідків війни. Ці заходи стануть основою для оцінки діяльності, спрямованої на відновлення ділової активності, реалізацію соціальних програм для постраждалих осіб від війни та зменшення шкоди довкіллю тощо. Для досягнення СР АС актуальним залишається питання орієнтації на отримання потужного ефекту гарантування національної економічної та продовольчої безпеки в умовах воєнного стану в Україні, загроз світових глобальних криз тощо.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО, ЛІДЕРСЬКОГО ТА ІМІДЖЕВОГО ПОТЕНЦІАЛІВ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

2.1. Моніторинг факторів, що впливають на сталий розвиток потенціалів суб'єктів аграрного сектору

Адаптація України до міжнародних стандартів якості та рівня життя неможлива без сталого розвитку АС на інноваційній основі, підвищення рівня задоволення потреб у продовольстві та розвитку людського потенціалу, забезпечення продовольчої та соціобезпеки тощо.

Проблема забезпечення СР економічних систем є центром світових наукових шкіл. Сучасне суспільство, прагнучи задовольнити зростаючі потреби, постійно розширює масштаби виробництва. Питання про розумні межі виробництва і споживання матеріальних благ загострилися у другій половині ХХ ст. Що викликало необхідність пошуку принципово нової моделі майбутнього розвитку соціум. Концепція СР є продовженням концепції ноосфери, сформульованої академіком В. Вернадським у першій половині ХХ ст. [149, с. 75]. Отже, його сутність полягає в обов'язковій координації економічного, екологічного та людського розвитку.

По суті, концепція СР може слугувати основою для формування нової цивілізації шляхом усунення протиріччя між досягненням цілей гармонійного соціально-екологічного розвитку та ідеологією перманентного зростання [222, с. 6; 283].

Усі вихідні умови СР стосуються переходу від стихійності, спонтанності до керованості. На цій основі можна сформувати модель СР на основі таких основних положень [64; 75; 76; 126; 129; 207]:

зосередження на правах людей щодо їх здоровому та плідному житті в

гармонії та природою; охорона навколишнього середовища повинна стати невід'ємною складовою процесу розвитку і не може розглядатися окремо від іншого;

задоволення потреб розвитку та збереження навколишнього середовища;

розвиток і збереження навколишнього середовища повинні поширюватися не тільки на теперішнє, але й на майбутні покоління;

зменшення розриву в рівнях життя між країнами та подолання бідності є одним із найважливіших викликів для світової спільноти;

з метою досягнення сталого розвитку в державі, моделі виробництва та споживання, які не сприяють цьому, повинні бути усунені або обмежені.

Концепція СР базується на п'яти основних принципах [22; 159; 168; 170; 176; 196; 205]:

1. Людство може надати сталий і довгостроковий характер своєму розвитку, для того, щоб воно могло задовольняти потреби тих, хто живе сьогодні, не втрачаючи можливості майбутніх поколінь задовольняти власні потреби.

2. Обмеження, що існують у сфері освоєння природних ресурсів, є відносними. Вони пов'язані не лише із сучасним рівнем технології та соціальної організації, а й із здатністю біосфери до самовідновлення.

3. Потреба у задоволенні базових потреб кожного та надання можливості реалізувати свої надії на більш благополучніше життя. Без цього неможливий сталий, довгостроковий розвиток. Однією із головних причин екологічних та інших катастроф є бідність, яка стала глобальним явищем.

4. Умови життя людей, які використовують надмірні засоби (фінансові, матеріальні), повинні бути пристосовані до екологічних можливостей Землі, особливо щодо використання енергії.

5. Масштаби та темпи зростання населення повинні відповідати виробничому потенціалу мінливих екосистем Землі.

Концепція СР виникла в результаті поєднання трьох основних перспектив: економічної, соціальної та екологічної.

У свою чергу, економічний підхід до концепції СР базується на теорії максимального потоку сукупного доходу, що реалізується, принаймні за умов збереження сукупного капіталу, за допомогою якого і здійснюється цей дохід.

Концепція передбачає оптимальне використання обмежених ресурсів і використання екологічних, енерго- та матеріалозберігаючих технологій, включаючи видобуток і переробку сировини, створення екологічно прийнятної продукції, мінімізацію відходів, переробку та утилізацію.

Соціальна складова СР є людиноорієнтованою та спрямована на збереження стабільності соціальних й культурних систем, у тому числі, на зменшення кількості деструктивних конфліктів між людьми [300; 318]. Ключовою ознакою підходу є справедливий розподіл благ. Також науковці фокусують увагу на збереженні культурного капіталу та різноманіття у всьому світі, а також якнайповніше використання практики СР, доступної в невідоміючих культурах. Для досягнення СР сучасні суспільства повинні враховувати історичний досвід і створювати більш ефективні системи прийняття рішень, які заохочують плюралізм. Важливим є досягнення не лише внутрішньої справедливості, а й справедливості між поколіннями. У межах концепції людського розвитку люди є не об'єктом, а суб'єктом розвитку. Концепція СР, головною цінністю якої є розширення варіативності вибору людини, передбачає, що людина має брати участь в процесах, що формують сферу її життєдіяльності, сприяти прийняттю та реалізації рішень й контролювати їх виконання.

З екологічної точки зору, СР має забезпечувати цілісність біологічних та фізичних природних систем. Особливе значення має життєздатність екосистем, від якої залежить глобальна стабільність усієї біосфери. Крім того, концепцію «природних» систем та середовищ існування можна розуміти широко, включаючи створене людиною середовище, наприклад, міста. Основна увага зосереджена на збереженні спроможності цих систем до самовідновлення та динамічної адаптації до змін, а не на підтримці їх

«ідеального» статичного стану. Знищення природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища та втрата біорізноманіття зменшують здатність екосистем до самовідновлення.

СР – це керований розвиток. Основою керованості є системний підхід і сучасні інформаційні технології, які дозволяють оперативно моделювати різні варіанти напрямків розвитку, з високою точністю прогнозувати результати і вибирати найбільш оптимальний варіант.

Дисбаланс сучасного світу, пов'язаний із серйозним загостренням екологічних проблем, породив необхідність створення якісно нової концепції розвитку. Ця концепція стала концепція СР, в якій вперше фундаментально поставлена проблема організації економіки без руйнування навколишнього середовища та виснаження природного капіталу, що має враховувати наступні поведінкові та соціально-економічні закони у поєднанні з аналізом етапів розвитку сучасного виробництва та особливостей науково-технічного прогресу при вивченні, плануванні та управлінні використанням ресурсів. Такий підхід є неодмінною умовою забезпечення балансу еколого-економічних систем, особливо в АС, де природні фактори виробництва важливіші за будь-яку іншу сферу економіки [176].

Під СР АС економіки низка науковців [249; 293] розуміє такий розвиток сільського господарства та сільських територій, що максимально сприяє задоволенню потреб суспільства, покращенню якості життя та екосистем, що її забезпечують; який не загрожує здатності безпечно задовольняти потреби майбутніх поколінь. Отже, з точки зору соціально-еколого-економічного підходу, СР АС економіки передбачає вирішення різноманітних проблем економічного зростання та соціального добробуту за умов збереження якості середовища існування. За даної позиції, СР усуває протиріччя між соціально-економічним зростанням, використанням природних ресурсів і збереженням екосистем.

Загальна сталість АС є складною функцією, що визначається зовнішніми й внутрішніми факторами, а також численними управлінськими

впливами, що можуть створити стабілізуючий вплив на процеси в цій сфері. Забезпечення СР АС можливе за умов системного підходу, що включає комплексне дослідження передумов та факторів, за допомогою яких доречним є розробка методології управління для вирішення проблем взаємної координації та збалансованості економічних, соціальних, екологічних, безпекових, темпоральних факторів. Системний підхід до СР АС передбачає три основні складові постановка мети; розробка плану та програми СР; моніторинг й аналіз результатів.

Методологічні питання, які формують модель управління СР в АС, пов'язані з об'єктивною потребою врахування значної кількості різноспрямованих факторів та складних причинно-наслідкових зв'язків між ними.

У сучасних економічних умовах змінилися розміри господарюючих суб'єктів, ускладнилися їх структури, зруйновано неконструктивні міжпідприємницькі та міжгалузеві зв'язки, але внаслідок відсутності відповідних умов партнерства ігнорування окремих факторів призводить до неправильних висновків та рішень. У зв'язку з цим необхідно оцінити ступінь впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що діють у відповідних галузях АС, аналізуючи результати господарської діяльності, й виділити вплив таких факторів, які йому «не властиві».

Поняття «фактор» у загальному розумінні цього слова трактується як причина, рушійна сила, що визначає характер або окремі особливості будь-якого процесу. Стосовно до об'єкта дослідження фактори можна трактувати як об'єктивні причинно-наслідкові явища під впливом зміни рівня певних процесів.

Складність АС потребує спеціального вивчення чинників, що визначають специфіку його функціонування та оцінки перспектив СР. На сучасному етапі розвитку АС, з метою подолання негативних соціально-еколого-економічних процесів, забезпечення ефективної переробки вирощуваної сільськогосподарської продукції та створення необхідних умов

для збереження довкілля актуальною стає необхідність послідовного та системного підходу до здійснення економічних реформ, створення умов та підвищення рівня життя населення [85; 198, с. 86; 206].

Так, І. Іртищева [143] відзначає, що факторами формування СР АС є насамперед внутрішні ресурси, які включають:

- індустріалізацію сільського господарства та оновлення обладнання у харчовій промисловості;

- удосконалення агротехнологій, у тому числі використання органічних методів господарювання із метою збільшення виробництва екологічно чистої продукції;

- розвиток ринкової інфраструктури за рахунок формування ефективної моделі заготівлі та збуту продовольчої продукції через формування мереж оптових продовольчих ринків;

- людський капітал: компетентності, здоров'я й здібність до роботи;

- соціальний капітал: відповідальність, формальні й неформальні зв'язки та стосунки з оточуючими, здатність адаптуватися до змін;

- природний капітал: природні ресурси й навколишнє середовище, а також ті можливості, що вони надають;

- фізичний капітал: технології, машини, устаткування, продукція, вироблена в господарствах та існуюча фізична інфраструктура;

- фінансовий капітал: фінансові ресурси у будь-якому вигляді (гроші, цінні папери тощо).

На думку науковців [194, с. 17; 278], складність вирішення проблеми досягнення СР АС обумовлена:

- високою складністю системи, наявністю великої кількості різних, взаємозалежних між собою елементів, що виконують різні функції;

- багатокритеріальністю самого поняття «СР»;

- посиленням взаємозв'язку елементів системи під час її розвитку, які проявляються в неможливості оцінити всю систему за змінами її поведінки та системи в цілому в умовах зміни параметрів зовнішнього середовища;

особливістю аграрних відносин, які проявляється в неможливості контролювати фактори, що формують ефективність функціонування системи;

існуванням нелінійних зв'язків між елементами системи, які призводить до невизначеності між елементами системи.

Відтак, ефективне використання ресурсів та відповідальне ставлення до людини та навколишнього середовища мають бути ключовими елементами всіх форм власності в АС на засадах СР.

В сучасних умовах прагнення до інновацій та нових технологічних рішень є особливо важливим. Водночас, відсутність раціональної політики СР як системного процесу, структурованого та реалізованого всіма зацікавленими сторонами, не дає можливості досягти бажаного ефекту. Бачення майбутнього, яке може забезпечити надійну цінність, напрямок подальшого розвитку АС в бік СР, спеціальні стратегії, які здатні узгодити інтереси та дії стейкхолдерів – товаровиробників, різних соціальних верств й груп населення, влади з метою найповнішого забезпечення їх інтересів.

Д. Крисанов зазначає, що СР включає такі ключові складові: «економічний розвиток, соціальний прогрес та екологічну сталість, тобто збереження і поліпшення навколишнього природного середовища як визначальної умови нинішньої і майбутньої стабільності біосфери. Це задача-максимум, й тому просування до такої моделі виробничої системи супроводжується виникненням низки перехідних форм територіально-виробничих об'єднань, в основі більшості яких лежать мережеві виробничі структури» [150, с. 73].

Існує потреба у комплексному підході до вирішення проблем розвитку АС, вирішення тактичних та стратегічних питань забезпечення функціонування АС, його територіального розміщення, формування цивілізованих умов життя для сільського населення й жителів малих аграрних населених пунктів. Слід зазначити, що АС є багатогалузевим і, водночас, єдиним інтегрованим сектором господарського комплексу.

СР АС – це здатність учасників безперервно та динамічно підтримувати обґрунтоване співвідношення між факторами відтворення та необхідними темпами зростання за мінливих умов зовнішнього середовища. Виходячи з цього, дослідження та класифікація передумов та факторів СР дозволяє оцінити реакцію АС на вплив окремих факторів й загальний комплексний ефект, тобто його інтегративну дію. Загальновідомо, що передумови – це попередні умови існування, виникнення, дії; фактори – це умови, рушійна сила будь-якого процесу [4].

Фактори забезпеченості сталості АС, необхідно розглядати в їх інтегрованості, взаємовпливі та узгодженні із природними передумовами.

Оцінюючи вплив факторів на продовольчий ринок, можна стверджувати, що Україна має необхідний природно-ресурсний та людський та освітній потенціал для забезпечення економічних, соціальних, екологічних та безпекових умов у СР АС. Водночас, створена інфраструктура аграрного ринку є неефективною, а ті, хто виробляє власну сільськогосподарську продукцію, не мають доступу до організованих каналів збуту [103-105; 195; 246].

Очевидно, що реалізація забезпечення СР значною мірою залежить від впливу зовнішніх факторів, а саме: державної політики щодо розвитку АС; диспаритету цін на сільськогосподарську продукцію, електроенергію, паливно-мастильні матеріали; корупції, рейдерства, тіньової економіки, постпандемічних наслідків та повномасштабного вторгнення тощо. Варто відзначити, що безпекові фактори впливу на СР АС забезпечують ефективний розвиток національної економіки, забезпечення безпеки суспільства – соціобезпеки, у тому числі й продовольчої безпеки. СР можливий за умов створення довгострокової інтеграції та взаємозв'язку щодо людських ресурсів, відтворення виробничого потенціалу і природного середовища.

Слід зазначити, що в процесі реалізації концепції СР змінюються уявлення про нього, а також знання про природу, людей, потреби та засоби задоволення (рис. 2.1).

Природно-ресурсні	Природно-кліматичні умови. Кількість, якість земельних ресурсів. Економіко-географічне положення. Забезпеченість водними ресурсами
Демографічні	Вікова структура населення. Чисельність населення. Міграція
Економічні	Підвищення врожайності рослин та продуктивності тварин. Розвиток суб'єктів переробної галузі харчової промисловості. Матеріально-технічне забезпечення. Тривалість виробничого циклу. Наявність достатньої кількості якісної сировини. Низька собівартість. Висока якість продукції. Згладжування сезонності виробництва. Збільшення експортних можливостей
Соціальні	Комплексний розвиток сільських територій. Рівень і якість життя населення. Створення нових робочих місць. Забезпеченість житлом. Наявність освітніх закладів та доступність медичних послуг
Підприємницькі, людські	Активізація підприємницької діяльності. Підтримка та навчання співробітників. Ефективність відтворення трудового потенціалу. Мотивація дрібних виробників до співпраці та об'єднання, кооперації, укрупнення дрібних виробників
Фінансові	Платоспроможний попит населення. Стабільність національної валюти. Вартість кредитних ресурсів. Державні програми та зарубіжні гранти залучення інвестицій. Фінансова підтримка дрібних фермерів
Екологічні	Раціональне природокористування. Комплексна система збереження та відтворення природних ресурсів. Енергоємність виробництва. Рівень розораності та деградації сільськогосподарських угідь. Комплексна переробка сировини та утилізація відходів виробництва
Інноваційно-інвестиційні	Розвиток органічного сільського господарства та біоекономіки. Використання передових технологій вирощування та переробки сировини галузі рослинництва та тваринництва. Наявність сучасного ресурсозберігаючого переробного обладнання та сільськогосподарської техніки. Впровадження системи НАССР в підприємствах харчової промисловості
Інфраструктурні	Ефективна система закупівлі та збуту сільськогосподарської продукції та продовольства. Стабільність систем логістики та зберігання сільськогосподарської продукції та продовольства
Безпекові	Збалансоване використання природних ресурсів. Виробництво екологічно чистої продукції сільського господарства. Охорона та підвищення родючості ґрунту. Оптимізація складу сільськогосподарських угідь. Контроль якості продукції харчування. Підвищення якості життя сільського населення, руралізація
Темпоральні	Дослідження вищевказаних факторів впливу на СР АС в певному часовому горизонті

Рис. 2.1. Основні фактори забезпеченості сталості розвитку АС

Джерело: доповнено автором на основі [33; 41; 143]

Це потребує поетапного дослідження складу та структури факторів впливу. Загальний склад і структуру розглянутих факторів забезпеченості сталості можна представити у вигляді класифікації.

Наразі, повномасштабне вторгнення, економічні кризи зменшують грошові доходи населення, необхідні для виробництва та закупівлі продуктів харчування; стихійні лиха та зміни природно-кліматичних умов; зменшення посівної площі, потреба у розмінуванні, зниження врожайності сільськогосподарських культур, зменшення внесення добрив; вимушена релокація низки господарюючих суб'єктів АС; зростання чисельності населення світу та розширення населених пунктів, що потребують продовольчої підтримки та забезпечення; необхідність доступу населення до екологічно безпечних продуктів харчування, актуалізують необхідність врахування безпекових факторів.

Вирішальну роль у забезпеченні СР АС відіграє координація дії зовнішніх і внутрішніх факторів та врахування необхідності поєднання відповідних складових. Відтак, СР слід сприймати не як подолання антропогенних проблем, а як базис для найбільш ефективного використання потенціалу сектора.

Крім того, перераховані фактори мають кількісні та якісні характеристики, тобто одні елементи мають кількісні та якісні характеристики, а інші – лише кількісні. Проте, при вирішенні завдань управління кількісні характеристики необхідні для відображення залежностей між явищами та результатами. Тому, якщо фактор характеризується лише якісними показниками, для отримання кількісного вираження необхідно використовувати спеціальні методи (наприклад, інтегральне оцінювання).

Серед інших актуальних ознак продовольчої небезпеки варто виділити нестійке зовнішньополітичне становище країни у світі; значна частина населення не має достатнього доходу, щоб придбати необхідні їм продукти харчування; надмірне зростання споживчих цін, що перевищує грошові

надходження; виснаження ресурсного потенціалу агровиробництва; проблеми зі зберіганням та реалізацією аграрної продукції; залежність вітчизняних виробників від кон'юнктури світових ринків; фізичний і моральний знос основних засобів виробництва; брак інвестиційного ресурсу; незадовільний рівень інноваційних розробок та їх практичної імплементації; стрімке зменшення населення, у тому числі й сільського; переважання частки працівників пенсійного віку; недостатність рівня кваліфікації та відповідного професійного досвіду; збільшення імпорту на внутрішньому ринку тощо.

Таким чином, безпекові фактори є необхідним елементом досягнення довгострокового впливу на розвиток АС на засадах СР. Це пов'язано з тим, що вирішення проблеми продовольчої безпеки полягає в повноцінному харчуванні населення країни, що, в свою чергу, визначає її подальші перспективи. Водночас, внаслідок впливу сучасних викликів забезпечення продовольчої безпеки в Україні є складним, що потребує додаткової уваги зі сторони органів державної влади, місцевого самоврядування.

Сукупність факторів забезпеченості сталості розвитку АС можна також класифікувати на дві основні групи:

- кількісні;
- якісні.

Дія кількісних факторів проявляється у тому, що кількісні результати функціонування АС як системи заздалегідь перевищують певні цільові значення її показників, тому є певний «запас міцності». Кількісні показники включають динаміку валової доданої вартості (ВДВ) в АС, обсяг інвестицій в основний капітал за рахунок усіх джерел фінансування, індекс виробництва продукції галузей сільського господарства та харчової промисловості тощо.

На думку О. Попової [185]: «концептуальними засадами СР АС як інтегрованої агросоціоекосистеми доцільно визнати такі: еколого-соціальний імператив у моделі розвитку, максимальне використання внутрішніх ресурсів за економії зовнішніх, ресурсозбереження, зрівноваженість галузевого і

територіального розвитку, оптимальне поєднання великих і малих форм агрогосподарювання, важливість превентивних еколого-убезпечувальних заходів, інноваційне застосування знань, досягнень науки і техніки».

У цілому, АС – ризиковий сектор. Сьогодні сільськогосподарські ресурси, в тому числі природні, є не стільки чинником виробництва продуктів харчування, а й основним джерелом виживання та зайнятості більшості населення сільської місцевості.

Сільське господарство, основа АС, функціонує за рахунок використання відновлюваних природних й біологічних ресурсів. Природно-ресурсний потенціал АС визначає доцільність розміщення та територіальну організацію АС, впливає на його спеціалізацію [83; 86; 122; 124].

Основним засобом виробництва АС є земля. При раціональному використанні земельні ресурси не втрачають власних корисних властивостей. Характерною специфікою сільськогосподарського виробництва є наявність територій, що постійно перебувають під впливом небезпечних природних явищ (посухи, повені) та агресора (замінування та окупація територій), внаслідок чого агротоваровиробники зазнають значних матеріальних збитків. Таким чином, фактори ризику та невизначеності повинні враховуватись у важливих рішеннях, які приймаються в АС, і оскільки це безпосередньо пов'язано з ризиком та невизначеністю, це питання, яке необхідно враховувати під час планування та прийняття управлінських рішень.

За даними форуму «Розмінуй Україну» [132], наразі 174,0 тис. км² земельних угідь землі потенційно заміновано та містить небезпечні речовини. Важкі метали, такі як свинець, кадмій, стронцій, нікель і титан, потрапляють у ґрунт через розрив мін. Це робить землю небезпечною для обробітку, а в деяких випадках і зовсім непридатною для подальшого сільськогосподарського використання. За оцінками експертів, розмінування української землі коштуватиме близько 37,0 млрд дол. США.

Наразі офіційно визнано, що близько 5,0 % сільськогосподарських

угідь країни пошкоджено. Втрати наявних орних земель становлять понад 25,0 %, зрошуваних земель – понад 70,0 %, ягідників – близько 25,0 %, садів – 20,0 % [225]. Нерідкі випадки, коли земля забруднюється уламками боєприпасів та іншими небезпечними матеріалами. Відповідно, великі ділянки землі класифікуються як «небезпечні» землі та визначаються як непридатні для господарської діяльності.

На нашу думку, одним із можливих інструментів СР АС та зниження рівня ризику в агробізнесі могло б стати формування певних інтегрованих структур, таких як агропродовольчі кластери, які б стали рушієм динамічного розвитку сільського господарства та харчової промисловості, сприяли би підвищенню рівня та якості забезпечення населення якісними продуктами харчування. Важливим елементом СР АС є інтеграція сільського господарства та харчової промисловості, що створює сприятливі умови для гармонізації економічної та науково-технічної політики суб'єктів АС, що входять до об'єднання, але юридично самостійними. Завдяки розвитку інтеграційних процесів, що згладжує нееквівалентний обмін у АС, дозволяє комплексно вирішувати проблеми даного сектору як системи тощо.

У сучасних умовах ведення функціонування кластерна політика стає найважливішим інструментом реалізації потенційної конкурентної переваги АС, яка на даний момент являє собою досить складну систему, сукупність бізнес-структур, різноманітних некомерційних організацій, установ та інших суб'єктів господарювання. Завдяки різноманітним формальним і неформальним зв'язкам суб'єкти АС взаємодіють один з одним, утворюючи мережі довгострокових відносин і взаємозалежностей. Кластери також являють собою форму взаємодії між господарюючими суб'єктами, інтерес до яких пов'язаний з тим, що в умовах зростання конкуренції суб'єкти об'єднуються в групи самостійно або за підтримки влади, які розглядаються ними як інструмент для прискорення конкурентоспроможності агровиробництва.

Під поняттям «кластер» в АС розуміється як спосіб організації агровиробництва на основі поєднання кооперації, інтеграції та мережевої

взаємодії юридично незалежних організацій: виробників аграрної продукції, переробних підприємств, фінансово-кредитних установ, постачальників засобів виробництва й предметів праці, об'єктів інфраструктури, науково-дослідних установ та освітніх закладів, взаємодіють між собою в рамках одного операційного циклу або єдиного ланцюга, доповнюючи один одного та сприяючи загальному економічному зростанню та досягненню індивідуальних інтересів [167].

На сьогоднішній день кластери є формою організації агровиробництва, яка максимально сприяє інноваційній діяльності. На нашу думку, саме аграрні кластери формують критичну масу, що необхідна для конкурентного успіху в різних галузях АС. Основним фактором, необхідним для формування та розвитку кластерів, є зростання якісних та кількісних економічних показників, конкурентоспроможність кожного учасника кластера підвищується після входження в створену структуру.

Серед факторів забезпеченості сталості розвитку АС також необхідно звернути увагу на вплив диспаритету цін і доходів між галузями. Ціновий диктат посередників зменшив частку сільгоспвиробників у роздрібній ціні кінцевої продукції. Разом з тим, АС бракує обігових коштів, перш за все, кредитних. Відтак, найважливішим джерелом фінансування агровиробництва є чистий прибуток від реалізації продукції [135; 261; 316; 321].

Внаслідок бойових дій значно зруйновано об'єкти аграрної, складської, транспортної, енергетичної та переробної інфраструктури. Капітальні інвестиції галузі скоротилися на 61,0 % (з 2,564 млрд дол. США у 2021 році до 1,59 млрд дол. США у 2022 році) [280]. Внаслідок фізичного знищення агропідприємств та руйнування ферм, розташованих у зоні бойових дій, пошкоджено або знищено приблизно 14,0 % сховищ, а 10,0 % складів та елеваторів залишилися на тимчасово окупованих територіях. Втрати худоби в зоні бойових дій становили приблизно 30,0 %.

Важливим стратегічним пріоритетом є зосередження на сталому функціонуванні АС, тобто задоволення внутрішніх та експортних потреб у

якісній продукції сільського господарства та продуктів переробки, а також вдосконалення структури АС на основі кооперації, кластеризації та результативності підприємницької діяльності.

За сучасних умов розробка стратегії СР АС має узгоджувати переважуючі тенденції, орієнтовні кількісні параметри соціально-економічного, безпекового, екологічного розвитку, намітити і відкоригувати динаміку національних і регіональних ринків, регулюючи впливи на економічні та соціальні процеси.

Сучасна стратегія СР АС має базуватися на принципах організації просторового розвитку, орієнтованих на активізацію інноваційних складових, збільшення обсягів виробництва аграрної продукції із високою доданою вартістю та прискорення імплементації ресурсозберігаючих та інноваційних технологій, поетапному поліпшенні якості життя сільського населення, населення невеликих агроорієнтованих міст. Ключовим критерієм СР АС є підвищення якості життя населення. Тобто, рівень СР АС визначається не лише вирішенням економічних завдань, а й узгодженням економічних аспектів розвитку із питаннями якості життя, прямо пов'язаними з безпековими, екологічними, темпоральними факторами.

Сутність стратегії розвитку АС полягає у забезпеченні комплексного та системного використання резервів і елементів підвищення ефективності, конкурентоспроможності та формуванні на цій основі передумов для сталого та довгострокового розвитку національної економіки та забезпечення продовольчої безпеки, досягненні максимально високих темпів зростання доходів та підвищення якості життя населення країни.

Для досягнення результативності ЦСР в СУ АС першочерговим є: розробка та впровадження політики та програм, які б сприяли СР в АС; заохочення інвестицій в дослідження, розробку та інновацій в АС; підвищення обізнаності про ЦСР серед усіх зацікавлених сторін; зміцнення співпраці між державою, приватним сектором та громадянським суспільством тощо.

Оцінка факторів забезпеченості сталості є складним і наступним завданням після аналізу, що дозволяє об'єктивно обґрунтовувати напрямки і

шляхи покращення ситуації, пов'язаної з розвитком АС за сучасних умов викликів зовнішнього середовища. ЦСР мають вирішальне значення для СУ АС в Україні з кількох причин (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Основні причини імплементації ЦСР в СУ АС

Джерело: сформовано автором на основі [21; 191; 229]

Фактори впливу взаємозалежні і повинні розглядатися комплексно при плануванні подальшого розвитку АС в умовах мілітарі-економіки. Звичайно, слід підкреслити, що незалежно від того, наскільки детально і ретельно намагаємося вивчити поведінку системи, малоімовірним є факт урахування великої кількості факторів, що прямо чи опосередковано впливають на неї. Відтак, прогнози щодо функціонування складних економічних систем, особливо АС, можна здійснювати лише в імовірнісних аспектах.

Отож, досліджено передумови та індикатори СР, що дозволяють оцінити реакцію АС на вплив окремих факторів і загальний комплексний ефект, тобто його інтегративну дію, в умовах не тільки ринкової, а й мілітарі-економіки. Одним із можливих інструментів СР АС та зменшення рівня ризикованості, може стати формування агропродовольчих кластерів. Акцентовано увагу на розвитку інтеграційних процесів, що згладжує нееквівалентний обмін у АС, який дозволяє комплексно вирішувати проблеми даного сектору як системи.

Сучасна стратегія СР АС має базуватися на принципах організації просторового розвитку, орієнтованих на активізацію інноваційних складових, збільшення обсягів виробництва аграрної продукції з доданою вартістю, економію ресурсів й прискорення імплементації ресурсозберігаючих та інноваційних технологій, поетапному поліпшенню якості життя сільського населення, населення невеликих (агроорієнтованих) міст.

2.2. Індикатори та показники оцінювання стратегічного потенціалу аграрного сектору

В умовах турбулентності та зовнішніх викликів одним із найважливіших питань, з якими стикається АС, є створення гнучкої та адаптивної системи управління та його орієнтація на СР. Знайти гнучкість неможливо без використання системи моніторингу та оцінки стратегічного потенціалу АС, який би дозволив оцінити вплив та позиції компонентів його розвитку та ухвалити управлінські рішення щодо своєчасних змін.

АС відіграє найважливішу роль у посиленні соціально-економічного

розвитку, в системі матеріального виробництва, підвищенні рівня життя і забезпеченні добробуту населення країни. Саме тому, особливо, у контексті продовольчої безпеки розглядати АС як складну систему, яка потребує постійної адаптації до змін зовнішніх викликів, природно-кліматичних умов, систематичного технологічного удосконалення та впровадження сучасних методів управління його стратегічним потенціалом тощо.

Останнім часом все більше уваги приділяється оцінюванню потенціалу АС з метою забезпечення результативності його СУ, продовольчої безпеки на національному рівні. Нестабільність зовнішнього середовища, непересічні зовнішні виклики ще більше посилюють потребу в оцінці стратегічного потенціалу АС.

Дослідники акцентують увагу на необхідності розробки та використання комплексних методологій оцінки стратегічного потенціалу АС. Відмітимо, що оцінювання стратегічного потенціалу АС допоможе вибрати перспективну стратегію додаткових можливостей, враховуючи співвідношення перспективних напрямків розвитку та наявного потенціалу.

Насьогодні СУ АС вимагає постійного вдосконалення підходів і методів вирішення цієї проблеми. Відтак, стратегування стає невід'ємним елементом результативного управління АС на засадах СР й заслуговує особливої уваги.

Очевидно, що своєрідним показником економічного добробуту країни служить рівень розвитку АС. Проте його результативність в абсолютному чи грошовому вираженні залежить від агровиробництва, наявності резервних фондів і кон'юнктури ринків збуту продукції, а також потенційних можливостей сфери, його здатності до прискорення чи гальмування в цій сфері, виробництва та забезпечення відповідної якості агропродовольчої продукції. Отож, прийняття обґрунтованих управлінських рішень в АС потребує визначення комплексної кількісної оцінки його стратегічного потенціалу, що сприятиме визначенню перспективних цілей, розробці раціональних стратегій їх досягнення, нарощуванню виробництва, оптимізації логістики, фінансово-економічній ефективності господарювання, забезпечення продовольчої безпеки тощо.

АС характеризується певними особливостями в процесі розвитку. У першу чергу, мова йде про вплив природно-кліматичних чинників на характер та організацію виробництва, про об'єктивну необхідність використання частини виробленої продукції як засобів виробництва, про універсальність землі як основного засобу виробництва. Все це визначає характер розвитку АС і характер державного регулювання.

Етимологічно термін «потенціал» асоціюється з прихованими можливостями і здібностями [58; 70; 117].

Походження цього слова («potential») визначається як латинське слова «power, ability – сила, здатність». В англійській мові слово «потенціал» уперше було використано приблизно в XV ст. у контексті значення «можливість». Викладене свідчить про те, що при визначенні змісту потенціалу АС необхідно враховувати можливі (потенційні) наслідки (ефекти, переваги), які виникнуть у результаті його реалізації. Динамічна та збалансована інтеграція екологічної, економічної та соціальної сфер є основною ідеєю СР.

Отож, у загальному розумінні дефініція «стратегічний потенціал АС» характеризує можливість реалізації чого-небудь і тому має принцип вимірювання його стратегічної цінності характером накопичення, принцип вимірювання його величини як рівня накопичення і рівня реалізації. Очевидно, що основною характеристикою потенціалу є здатність до відтворення.

Аналіз досліджень М. Багорки, І. Білоткач [14], М. Горшкова, О. Лозовського [117], В. Грановської, Ю. Кирилова [145], Я. Григоренко [118-119], П. Григорука, А. Макарова, О. Пайнко, О. Савчук, В. Хрущ [120-121], Л. Кучер [275; 288], С. Навроцького, О. Палюха [175], Н. Трусової [217], О. Шубравської, Л. Молдаван, Б. Пасхавера [2], присвячених оцінюванню потенціалу АС та окремих його складових, продемонстрував, що найбільш поширеним підходом до вирішення цього завдання є використання ІО. При цьому, основна увага зосереджена на кількісній оцінці або рейтингових оцінках окремих складових потенціалу АС.

Існуючі методики та показники, що використовуються для оцінки потенціалу, мають низку недоліків, які, на нашу думку, заслуговують на

увагу: подекуди, система показників за розглянутими методами не об'єднані в єдиний індикатор, окремі показники повторюють один одного та є по суті ідентичними або складовими один одного; запропоновані показники не враховують унікальні характеристики впливу на потенціал тощо.

При побудові прогнозів на майбутнє зручно використовувати економетричні методи або методи економіко-математичного моделювання. Отож, поставлену задачу можна вирішити шляхом застосування інструментарію економіко-математичного моделювання, особливо методології ІО.

Т. Зінчук [141] зауважує, що важливим акцентом при застосуванні такої категорії як «потенціал АС» є його визначення як елементу системи зовнішньоекономічної діяльності та різних форм міжнародної торгівлі агропродовольчою продукцією. Відтак, при визначенні аграрного потенціалу за ресурсну базу прийнято традиційну сукупність багатофункціональних виробничих ресурсів економічних суб'єктів, яка доповнена потенційними, експортно-імпортними можливостями та невикористаними конкурентними перевагами агропродовольчих товарів, від реалізації яких залежить досягнення економічного ефекту міжнародної торгівлі між країнами-партнерами на світовому ринку.

Стратегічний потенціал АС базується на використанні основних видів ресурсів: землі, праці, природних, матеріально-технічних, фінансових й нематеріальних тощо. Це об'єктивні умови виробництва і відображають вартісну сторону функціонування даного сектору.

Для комплексного оцінювання стратегічного потенціалу АС та ефективності його реалізації на основі наведених даних рекомендовано застосовувати таксономічний метод обробки статистичних даних (метод інтегрального оцінювання). Водночас, недостатньо вивченими залишаються питання комплексної оцінки стратегічного потенціалу АС та його динаміки. Тому основна увага дослідження зосереджена на цьому аспекті. Зрештою, необхідно розрахувати та оцінити стратегічний потенціал АС, виявити тенденції змін за сучасних умов.

Інтегральний метод оцінки полягає в тому, що жодного окремого показника, яким би важливим він не був, недостатньо для пояснення

значення його стратегічного потенціалу АС та ефективності його використання. Відповідно, необхідно встановити групу показників, які разом висвітлять бажаний (шуканий) потенціал. Обрані індикатори необхідно об'єднати в один комплексний показник для можливості подальшого розгляду як єдиної інформаційної величини.

Під інтегральним показником будемо розуміти традиційну чисельну міру латентної якості досліджуваного явища. При цьому, до переваг можна віднести:

- поєднання впливу показників, які використовуються в дослідженні;

- для оцінки досліджуваного явища чи предмета можна використовувати одну величину. У ситуації, коли застосовується велика кількість вихідних часткових показників, інформаційна наповненість в інтегральному показнику зменшується, а дискримінуюча здатність кожного компонента та значущість вагових коефіцієнтів для цих компонентів зменшуються. Виходячи з цих умов, здійснюється групування цих показників за певними категоріями. Одночасно, для кожної групи пропонуються такі умови:

- кожна група показників повинна відображати одну характеристику предмета, що досліджується;

- наявність щільних кореляційних зв'язків між показниками всередині групи;

- кореляція між показниками різних груп не повинна бути значною.

Відтак, для кожної групи визначено частковий узагальнений показник. Цей процес може проходити в декілька етапів, поки не буде досягнуто прийнятної кількості базових показників. Відповідно, будемо використовувати цей підхід в ІО стратегічного потенціалу АС. Методологічною основою даного дослідження є інструментарій збору й обробки емпіричної інформації. Отож, уточнення та розкриття характеру оцінки стратегічного потенціалу АС має відбуватися через призму первинної й вторинної інформації.

З метою отримання об'єктивної інформації для оцінювання стратегічного потенціалу АС нами було проведено анкетування (додатки З – К). Отож,

сформовано три групи експертів із 5 осіб у кожній (рис. 2.3 і рис. 2.4):

перша група («працівники» – працівники підприємств аграрного сектору (власники і персонал);

друга група («влада») – представники органів місцевої та державної влади, територіальних громад;

третя група («експерти») – група змішаного типу із представників: науковців, працівників освітніх закладів, експертів, інвесторів, споживачів, інших стейкхолдерів.

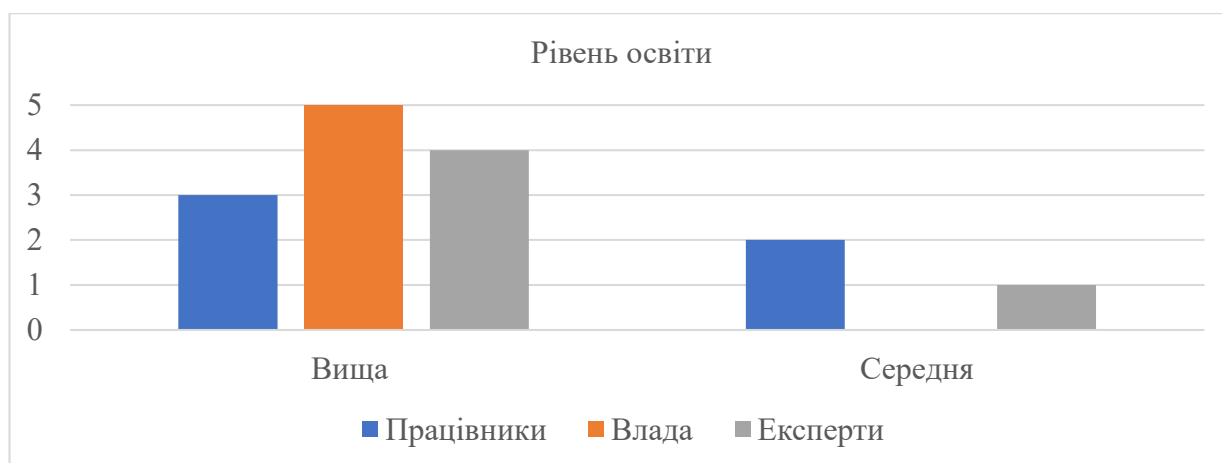


Рис. 2.3. Характеристика респондентів для оцінювання стратегічного потенціалу АС за рівнем освіти

Джерело: сформовано автором

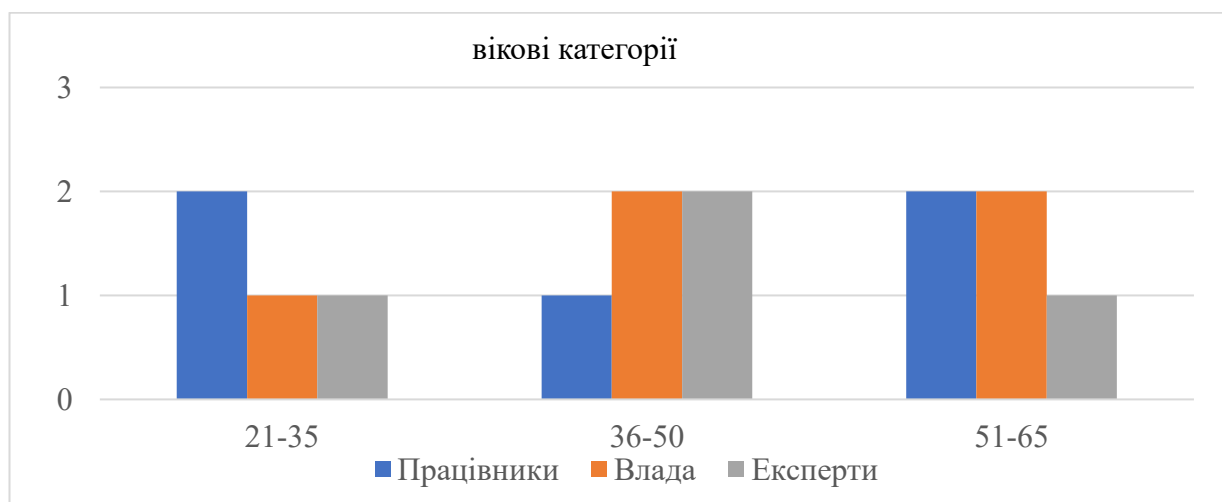


Рис. 2.4. Характеристика респондентів для оцінювання стратегічного потенціалу АС за віковою ознакою

Джерело: сформовано автором

У ході дослідження було опитано 15 осіб методом анкетування. Метод формування вибірки є довільний. Вибірка квотна, основні квоти: приналежність до однієї з визначених груп, стать, вік, освіта.

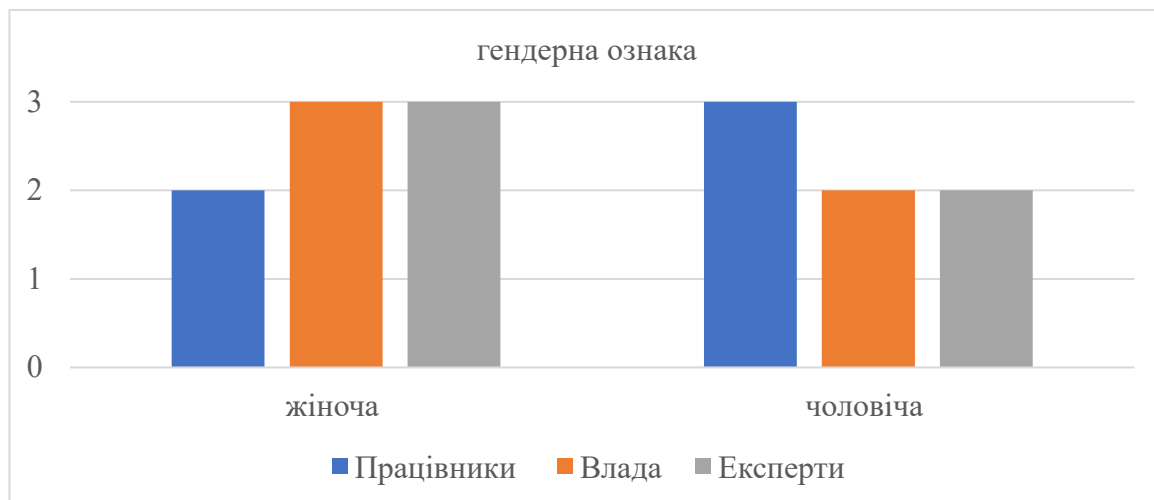


Рис. 2.5. Характеристика респондентів для оцінювання стратегічного потенціалу АС за гендерною ознакою

Джерело: сформовано автором

Генеральна сукупність – респонденти віком від 21 до 65 р. Час проведення дослідження – 1 міс. (грудень 2023 р.).

Під час першого етапу проведення анкетування респондентам задали відкрите питання щодо груп індикаторів для оцінювання стратегічного потенціалу АС та рангуванням їх важливості для оцінювання. Таким чином, визначено, що найбільш популярнішими відповідями для всіх трьох груп експертів стали трудові, земельні та матеріальні індикатори.

Серед інших варіантів респонденти окремо виділяли маркетингові, інвестиційні, інноваційні, безпекові, інфраструктурні, інформаційні, інтелектуальні, підприємницькі, людські індикатори оцінювання стратегічного потенціалу АС тощо. Проте, питома вага цих відповідей є незначною (рис. 2.6).

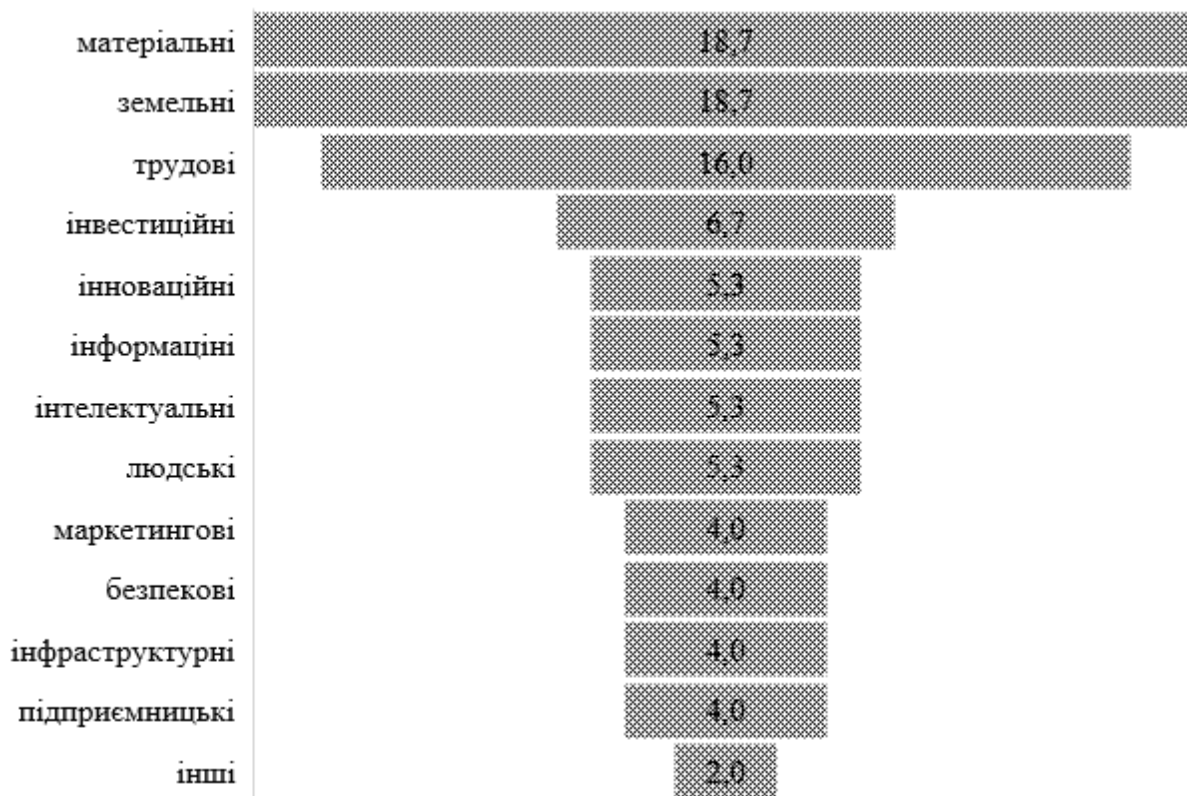


Рис. 2.6. Відповіді респондентів щодо груп індикаторів для оцінювання стратегічного потенціалу АС, їх рангування, %

Джерело: сформовано автором

Тому, на нашу думку, доцільним є сфокусувати увагу на оцінюванні стратегічного потенціалу АС на основі трьох основних індикаторів.

Отже, аналіз анкетування щодо визначення та оцінювання стратегічного потенціалу АС дозволив встановити наступні групи індикаторів для оцінювання його потенціалу:

- показники трудових ресурсів;
- показники земельних ресурсів;
- показники матеріальних ресурсів.

Найбільшою проблемою в комплексному аналізі та оцінці є вибір відносно незалежних статистичних показників (індикаторів) і розробка порівняльних принципів для формування комплексних критеріїв, за допомогою яких можна візуально та об'єктивно оцінити стратегічний потенціал АС.

Розробляючи групу індикаторів, автори не намагалися створити нові

показники. Основним нашим завданням є систематизація наявних показників (показників, які використовуються в статистичній звітності), їх правильна оцінка, вибір ключових показників і чітке визначення місця кожного показника в загальній системі оцінювання стратегічного потенціалу АС.

У другій частині опитування респондентам було запропоновано визначити вплив кожного показника в групі із згаданих індикаторів. Ці показники розглядаються як набір індикаторів, кожен з яких описує певний аспект загального явища. Відтак, було відібрано показники індикаторів, що, на нашу думку, найбільш повно їх описують.

За допомогою анкетування нами встановлено, що всі три групи експертів зійшлися на тому, що найбільший вплив на оцінювання трудових ресурсів мають наступні показники:

- кількість найманих працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві;
- кількість зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві;
- кількість підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність;
- сільське населення;
- середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві;
- продуктивність праці у рослинництві;
- продуктивність праці у тваринництві.

Основним засобом виробництва для АС є земля. Тому для ефективного розвитку сільського господарства необхідно, щоб придатні землі ефективно використовувалися без втрати своїх якісних характеристик. Отож, для оцінювання складової земельних ресурсів найчастіше респонденти називали наступні показники:

- площа ріллі;
- площа сіножатей;
- площа пасовищ;
- урожайність зернових та зернобобових культур в господарствах

усіх категорій;

- урожайність соняшнику в господарствах усіх категорій;
- землевіддача за сільським господарством в цілому.

Відповідно, матеріальна складова є важливою частиною стратегічного потенціалу АС. Очевидно, що постійне оновлення цієї компоненти є вагомим чинником, що гарантує ефективність виготовлення аграрної продукції, збільшення продуктивності праці, результативність господарювання. Тому матеріальну складову респонденти запропонували оцінювати наступними показниками:

- вартість основних засобів на кінець року в сільському, лісовому та рибному господарстві;
- вартість введених в дію нових основних засобів;
- вартість ліквідованих основних засобів;
- капітальні інвестиції в сільське, лісове та рибне господарство;
- поголів'я великої рогатої худоби;
- поголів'я корів;
- поголів'я свиней;
- поголів'я овець та кіз;
- поголів'я птиці.

Визначимо які складові оцінювання стратегічного потенціалу АС мають найбільшу питому вагу впливу на його розвиток і функціонування. Для цього скористаємося експертним методом, який передбачає аналіз анкет експертів. Респонденти заповнили анкети для визначення найважливіших показників оцінювання стратегічного потенціалу АС та їх вагових коефіцієнтів. Для оцінки певного індикатора пропонується застосовувати експертний метод бальної оцінки, за яким:

$$R_i = \sum_{k=1}^n b_{ki} / n, \quad (2.1)$$

де R_i – середнє статистичне значення експертних оцінок;

n – кількість експертів, які брали участь в оцінюванні стратегічного потенціалу АС;

bk_i – бальна оцінка і-го показника k-м експертом.

Для оцінювання компонентів стратегічного потенціалу АС автором пропонується застосовувати шестибальну шкалу $bk_i = [1; 6]$, за якою відносна оцінка показника певного індикатору оцінювання стратегічного потенціалу АС буде відповідати певній кількості балів:

1 – майже відсутній;

2 – дуже незначний;

3 – задовільний;

4 – помітний;

5 – значний;

6 – потужний.

Відповідно, показник оцінювання, який одержав найвищу оцінку, є домінантою, спроможною найбільше впливати на стратегічного потенціал АС, відтак, визначити подальші перспективні напрями його розвитку. Вага коефіцієнтів здійснюється експертним шляхом (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати анкетування групи «Працівники» щодо оцінювання стратегічного потенціалу аграрного сектору в інтерпретації важливості його індикаторів

Показники	Вага	Ваговий коефіцієнт					Зважена оцінка, балів
		Номер експерта					
		1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8
Показники оцінювання трудових ресурсів							
Кількість найманих працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб	0,20	5	4	4	4	4	4,20
Кількість зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб	0,20	4	5	4	6	6	5,00
Кількість підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність, од.	0,15	5	6	4	5	5	3,75
Сільське населення, тис. осіб	0,15	3	4	4	4	4	2,85
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві, грн	0,20	5	5	6	4	4	4,80

Продовження табл. 2.1

1	2	3					4
Продуктивність праці у рослинництві, у постійних цінах 2016 року, тис. грн /осіб	0,05	3	4	4	4	3	0,90
Продуктивність праці у тваринництві, у постійних цінах 2016 року, тис. грн /осіб	0,05	4	4	4	4	3	0,95
Разом	1	-					22,45
Показники оцінювання земельних ресурсів							
Площа ріллі, тис. га	0,20	5	5	5	4	4	4,60
Площа сіножатей, тис. га	0,20	5	5	4	4	4	4,40
Площа пасовищ, тис. га	0,10	4	5	4	4	4	2,10
Урожайність зернових та зернобобових культур в господарствах усіх категорій, ц/га	0,15	4	5	4	4	4	3,15
Урожайність соняшнику в господарствах усіх категорій, ц/га	0,15	5	4	5	3	4	3,15
Землевіддача за сільським господарством в цілому, тис. грн /га	0,20	4	4	5	5	4	4,40
Разом	1	-					21,80
Показники оцінювання матеріальних ресурсів							
Вартість основних засобів на кінець року в сільському, лісовому та рибному господарстві, млн грн	0,15	5	5	5	4	4	3,45
Вартість введених в дію нових основних засобів, млн. грн	0,15	4	4	5	4	4	3,15
Вартість ліквідованих основних засобів, млн. грн	0,1	4	4	4	5	5	2,20
Капітальні інвестиції в сільське, лісове та рибне господарство, млн. грн	0,3	5	5	5	5	4	7,20
Поголів'я корів, тис. гол.	0,05	4	3	3	4	4	0,90
Поголів'я свиней, тис. гол.	0,05	3	3	4	4	4	0,90
Поголів'я овець та кіз, тис. гол.	0,05	2	2	3	3	3	0,65
Поголів'я птиці, тис. гол.	0,05	2	3	2	2	2	0,55
Поголів'я великої рогатої худоби, тис. гол	0,1	3	3	2	2	2	1,20
Разом	1	-					20,20

Джерело: сформовано автором

Таким чином, відзначимо, що респонденти групи «Працівники» найвище оцінили показники трудових ресурсів, оскільки зважена оцінка складає 22,45 балів. Водночас, найменшу кількість балів – 20,20 балів

оцінено даною групою показники матеріальних ресурсів.

Проаналізуємо результати анкетування групи «Влада» щодо оцінювання стратегічного потенціалу АС за допомогою даних табл. 2.2.

Так, варто зауважити, що найвищими балами представники цієї групи оцінили показники оцінювання земельних ресурсів – 21,45 балів, відповідно найнижчі бали – 19,85 балів за показниками оцінювання трудових ресурсів.

Таблиця 2.2

Результати анкетування групи «Влада» щодо оцінювання стратегічного потенціалу аграрного сектору в інтерпретації важливості його індикаторів

Показники	Вага	Ваговий коефіцієнт					Зважена оцінка, балів
		Номер експерта					
		1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8
Показники оцінювання трудових ресурсів							
Кількість найманих працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб	0,20	5	4	4	4	4	4,20
Кількість зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб	0,20	4	3	4	3	4	3,60
Кількість підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність, од.	0,15	4	4	4	4	5	3,15
Сільське населення, тис. осіб	0,15	4	4	5	4	4	3,15
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві, грн	0,20	5	4	4	4	4	4,20
Продуктивність праці у рослинництві, у постійних цінах 2016 року, тис. грн /осіб	0,05	3	4	3	3	3	0,80
Продуктивність праці у тваринництві, у постійних цінах 2016 року, тис. грн /осіб	0,05	3	3	3	3	3	0,75
Разом	1	-					19,85
Показники оцінювання земельних ресурсів							
Площа ріллі, тис. га	0,20	5	5	5	4	4	4,60
Площа сіножатей, тис. га	0,20	5	5	4	4	4	4,40
Площа пасовищ, тис. га	0,10	4	5	4	4	4	2,10

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість введених в дію нових основних засобів, млн. грн	0,15	5	5	5	5	4	3,60
Вартість ліквідованих основних засобів, млн. грн	0,1	4	5	5	5	5	2,40
Капітальні інвестиції в сільське, лісове та рибне господарство, млн. грн	0,3	5	5	5	5	5	7,50
Поголів'я корів, тис. гол.	0,05	3	3	3	4	3	0,80
Поголів'я свиней, тис. гол.	0,05	3	3	3	3	3	0,75
Поголів'я овець та кіз, тис. гол.	0,05	2	2	3	2	3	0,60
Поголів'я птиці, тис. гол.	0,05	2	3	2	3	2	0,60
Поголів'я великої рогатої худоби, тис. гол	0,1	3	3	4	3	4	1,70
Разом	1	-					20,55

Джерело: сформовано автором

З'ясуємо результати оцінювання стратегічного потенціалу АС групою «Експерти» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати анкетування групи «Експерти» щодо оцінювання стратегічного потенціалу АС в інтерпретації важливості його індикаторів

Показники	Вага	Ваговий коефіцієнт					Зважена оцінка, балів
		Номер експерта					
		1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8
Показники оцінювання трудових ресурсів							
Кількість найманих працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб	0,20	5	4	5	6	4	4,80
Кількість зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб	0,20	4	4	4	4	4	4,00
Кількість підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність, од.	0,15	4	4	4	4	4	3,00
Сільське населення, тис. осіб	0,15	5	4	5	4	4	3,30

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві, грн	0,20	5	6	5	6	5	5,40
Продуктивність праці у рослинництві, у постійних цінах 2016 року, тис. грн /осіб	0,05	3	4	5	3	5	1,00
Продуктивність праці у тваринництві, у постійних цінах 2016 року, тис. грн /осіб	0,05	4	3	4	4	3	0,90
Разом	1	-					22,40
Показники оцінювання земельних ресурсів							
Площа ріллі, тис. га	0,20	5	4	5	4	4	4,40
Площа сіножатей, тис. га	0,20	5	5	5	4	4	4,60
Площа пасовищ, тис. га	0,10	4	5	3	3	4	1,90
Урожайність зернових та зернобобових культур в господарствах усіх категорій, ц/га	0,15	4	5	4	4	4	3,15
Урожайність соняшнику в господарствах усіх категорій, ц/га	0,15	5	5	4	5	4	3,45
Землевіддача за сільським господарством в цілому, тис. грн /га	0,20	6	5	4	5	4	4,80
Разом	1	-					22,30
Показники оцінювання матеріальних ресурсів							
Вартість основних засобів на кінець року в сільському, лісовому та рибному господарстві, млн грн	0,15	5	5	5	5	4	3,60
Вартість введених в дію нових основних засобів, млн. грн	0,15	5	5	5	5	4	3,60
Вартість ліквідованих основних засобів, млн. грн	0,1	4	5	4	4	4	2,10
Капітальні інвестиції в сільське, лісове та рибне господарство, млн. грн	0,3	6	6	6	5	5	8,40
Поголів'я корів, тис. гол.	0,05	5	3	3	4	3	0,90
Поголів'я свиней, тис. гол.	0,05	3	3	3	3	3	0,75
Поголів'я овець та кіз, тис. гол.	0,05	1	2	3	2	2	0,50
Поголів'я птиці, тис. гол.	0,05	2	2	2	3	2	0,55
Поголів'я великої рогатої худоби, тис. гол	0,1	3	4	4	3	4	1,80
Разом	1	-					22,20

Джерело: сформовано автором

Так, найвищими балами представники цієї групи оцінили показники оцінювання трудових ресурсів – 22,40 балів, відповідно найнижчі бали – 22,20 балів за показниками оцінювання матеріальних ресурсів. Дана група

респондентів більш охоче використовувала максимальні значення визначення відносної оцінки показників певного індикатору оцінювання стратегічного потенціалу АС.

Отже, відзначимо, що зважені оцінки всіх індикаторів оцінювання стратегічного потенціалу АС на думку респондентів є важливими, на що вказують результати анкетування. Так, очевидно, що найбільш вагомим при оцінюванні стратегічного потенціалу АС на думку групи «Працівників» є індикатор трудових ресурсів (22,45 балів), тоді експерти групи «Влада» найнижче оцінили цей же індикатор – 19,85 бали (що вказує на достатній рівень важливості даного індикатора для окремої групи).

Усереднена оцінка даного індикатору всіх груп респондентів склала 21,57 балів (табл. 2.4, рис. 2.6).

Таблиця 2.4

Зважена оцінка респондентів щодо оцінювання стратегічного потенціалу аграрного сектору в інтерпретації важливості його індикаторів, балів

Показники	Група експертів			Усереднена оцінка, балів
	Працівники	Влада	Експерти	
Показники оцінювання трудових ресурсів	22,45	19,85	22,40	21,57
Показники оцінювання земельних ресурсів	21,80	21,45	22,30	21,85
Показники оцінювання матеріальних ресурсів	20,20	20,55	22,20	20,98

Джерело: сформовано автором

Зобразимо отримані результати оцінювання індикаторів стратегічного потенціалу АС за допомогою даних рис. 2.6.



Рис. 2.6. Результати відповідей всіх груп респондентів щодо оцінювання стратегічного потенціалу АС в інтерпретації важливості його індикаторів, бали

Джерело: сформовано автором

Показники індикатору оцінювання матеріальних ресурсів найвище оцінили респонденти групи «Експертів» – 22,20 балів, відповідно експерти групи «Працівники» – у 20,20 балів. Найвищу усереднену оцінку отримав індикатор земельних ресурсів – 21,85 балів, у тому числі за рахунок відповідей групи «Експерти» – 22,30 балів, групи «Працівники» – 21,80 балів, групи «Влада» – 21,45 балів.

Оцінку індикаторів стратегічного потенціалу АС рекомендується проводити у вигляді порівняння отриманих значень коефіцієнта з встановленими граничними значеннями. В якості основи для розрахунку граничних значень коефіцієнтів можуть бути використані результати застосування експертних методів.

Так, виділимо 4 інтервали у шкалі оцінки (табл. 2.5).

**Шкала оцінювання індикаторів стратегічного потенціалу
аграрного сектору**

Значення показника	Інтерпретація
5-10	Низький рівень
11-15	Середній рівень
16-20	Достатній рівень
21-25	Високий рівень

Джерело: сформовано автором

Високий рівень (21-25 балів) характеризується максимальною важливістю індикаторів стратегічного потенціалу АС. Достатній рівень важливості оцінювання стратегічного потенціалу (16-20) характеризується досить важливим рівнем. Середній рівень (11-15) – середнім рівнем важливості. Низький рівень (5-10) свідчить про низький рівень важливості індикатора при його оцінюванні.

Розглянутий метод побудови інтегральних показників, дозволив синтезувати комплексний інтегральний показник на основі відібраних нами індикаторів та показників.

В умовах динамізму, нестабільності та інтегрованості зовнішнього середовища напрями оцінювання складових стратегічного потенціалу АС можна розглядати як можливості та загрози його розвитку та забезпечення результативності функціонування, при цьому, отримання позитивного чи негативного результату оцінювання буде залежати від результативності управління та адаптивності в майбутньому.

Наразі зростає кількість і складність ситуацій та викликів зовнішнього середовища, тому система СУ потенціалом АС має відповідно набувати нових якостей, збільшуючи можливості для формування та реалізації відповідних рішень, адекватних ситуаціям, що складаються у даному секторі.

Практична цінність отриманих результатів оцінки стратегічного потенціалу АС полягає у тому, що їх можна використовувати для визначення впливу кожного компонента на розвиток АС на основі СР (або необхідних компонентів, що потребують державної підтримки через низькі показники розвитку).

2.3. Інтегральне оцінювання кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів як складових стратегічного потенціалу та виробничих результатів суб'єктів аграрного сектору

Незважаючи на велику кількість проведених досліджень з оцінки виробничого потенціалу АС, єдиного підходу до формування основних показників оцінки виробничого потенціалу, методики розрахунку та інтерпретації впливаючих оціночних параметрів на якість та достовірність розрахунку інтегральної оцінки виробничого потенціалу АС, доки не існує.

Визначення напрямків, механізмів та інструментів підвищення ефективності використання виробничого потенціалу АС залежить від різноманітних факторів впливу на АС та загальної стратегії розвитку сектору. Тому загальна оцінка виробничого потенціалу АС залежить від низки показників, які необхідно вивчати у взаємозв'язку.

Отож, необхідність агрегування усіх показників зумовлена тим, що об'єкт моделювання (виробничий потенціал АС) потребує не лише узагальнення характеристик, а й впорядкування окремих елементів за конкретними властивостями й принципами. Реалізація зазначеного механізму можлива за допомогою методу інтегральної оцінки, за допомогою параметрів, отриманих у результаті аналізу основних компонентів виробничого потенціалу АС. На основі інтегральної оцінки можна всебічно оцінити виробничий потенціал АС, виявити наявні недоліки та запропонувати напрямки подальшого розвитку.

Як зауважують експерти «...інтегральна оцінка є основою

прогнозування ефективного функціонування підприємства, оскільки адекватність прогнозних даних залежить від достовірності вхідної інформації» [7; 235].

Таким чином, практичне вирішення проблеми оцінки виробничого потенціалу АС потребує детального вивчення стану всіх його складових. Що на практиці дозволяє здійснити запропоновану методика інтегральної оцінки виробничого потенціалу АС за групами показників.

Важливим етапом стратегічного планування розвитку АС є оцінювання його виробничого потенціалу, дослідження динаміки та визначення впливу факторів на результати сільськогосподарської діяльності. Вказані дослідження дають можливість зробити науково обґрунтований прогноз показників, що визначають розвиток АС країни. Для оцінювання потенціалу АС потрібно визначити інтегральну оцінку, яка поєднує показники його складових частин та відображає зв'язки між ними.

Позначимо через P множину показників, що визначають в сукупності потенціал АС країни. Ця множина являє собою об'єднання $P = \cup_{i=1}^3 P_i$ підмножин P_1, P_2 та P_3 , які включають, відповідно, показники оцінювання трудових, земельних та матеріальних ресурсів. Мають місце рівності $P_i = \{p_{ij}\}_{j=1}^{m_i}, i = 1,2,3$ та $P = \left\{ \{p_{ij}\}_{j=1}^{m_i} \right\}_{i=1}^3$, де через p_{ij} позначено j -тий показник в множині P_i . Перелік показників p_{ij} наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники для оцінювання стратегічного потенціалу
аграрного сектору**

Показники	Зміст показників
<i>Показники оцінювання трудових ресурсів (P1)</i>	
1	2
p11	Кількість найманих працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб
p12	Кількість зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб

1	2
p ₁₃	Кількість підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність
p ₁₄	Сільське населення, тис. осіб
p ₁₅	Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві, грн
p ₁₆	Продуктивність праці у рослинництві, у постійних цінах 2016 року, тис. грн / осіб
p ₁₇	Продуктивність праці у тваринництві, у постійних цінах 2016 року, тис. грн / осіб
Показники оцінювання земельних ресурсів (P₂)	
P ₂₁	Площа ріллі, тис. га
P ₂₂	Площа сіножатей, тис. га
P ₂₃	Площа пасовищ, тис. га
p ₂₄	Урожайність зернових та зернобобових культур в господарствах усіх категорій, ц/га
P ₂₅	Урожайність соняшнику в господарствах усіх категорій, ц/га
P ₂₆	Землевіддача за сільським господарством в цілому, тис. грн/га
Показники оцінювання матеріальних ресурсів (P₃)	
p ₃₁	Вартість основних засобів на кінець року в сільському, лісовому та рибному господарстві, млн грн
P ₃₂	Вартість введених в дію нових основних засобів, млн. грн
P ₃₃	Вартість ліквідованих основних засобів, млн. грн
P ₃₄	Капітальні інвестиції в сільське, лісове та рибне господарство, млн. грн
P ₃₅	Поголів'я корів, тис. гол
P ₃₆	Поголів'я свиней, тис. гол.
P ₃₇	Поголів'я овець та кіз, тис. гол
P ₃₈	Поголів'я птиці, тис. гол
P ₃₉	Поголів'я великої рогатої худоби, тис. гол

Джерело: сформовано автором

Для дослідження динаміки цих показників та одержання інтегральних оцінок трудових, земельних та матеріальних ресурсів вибрано ретроспективний період від 2007 до 2021 року. Значення показника p_{ij} в цей період часу позначимо через $p_{ij}(t)$, де t приймає значення від 1 в 2007 році до

$t=15$ в 2021 році.

Для ІО i -того виду ресурсів потрібно нормалізувати показники p_{ij} , тобто привести їх до порівняльного виду. Для цього визначаємо величини $p_{ij}^{max} = \max\{p_{ij}^{T1}; p_{ij}^{A1}\}$ та $p_{ij}^{min} = \min\{p_{ij}^{T2}; p_{ij}^{A2}\}$, де p_{ij}^{T1} та p_{ij}^{T2} – максимальне та мінімальне значення показника p_{ij} протягом ретроспективного періоду, а p_{ij}^{A1} та p_{ij}^{A2} – очікувані максимальне та мінімальне значення цього показника протягом прогнозного періоду (від 2022 по 2026 роки). Щоб визначити величини p_{ij}^{A1} та p_{ij}^{A2} запишемо рівняння парної лінійної регресії $\bar{p}_{ij}(t) = a_{ij}t + b_{ij}$, де коефіцієнти a_{ij} та b_{ij} визначаються із системи рівнянь:

$$\begin{cases} a_{ij} \sum_{t=1}^{15} t^2 + b_{ij} \sum_{t=1}^{15} t = \sum_{t=1}^{15} t p_{ij}(t) \\ a_{ij} \sum_{t=1}^{15} t + 15b_{ij} = \sum_{t=1}^{15} p_{ij}(t) \end{cases}, \quad (2.2)$$

Величини p_{ij}^{A1} та p_{ij}^{A2} визначаються за формулами:

$$p_{ij}^{A1} = \max_{16 \leq t \leq 20} \vec{p}_{ij}(t) = \max_{16 \leq t \leq 20} (a_{ij}t + b_{ij}), \quad (2.3)$$

$$p_{ij}^{A2} = \min_{16 \leq t \leq 20} \vec{p}_{ij}(t) = \min_{16 \leq t \leq 20} (a_{ij}t + b_{ij}), \quad (2.4)$$

Для показників-стимуляторів нормалізовані показники визначаються рівністю:

$$q_{ij}(t) = \frac{p_{ij}(t) - p_{ij}^{min}}{p_{ij}^{max} - p_{ij}^{min}}, \quad (2.5)$$

а для показників-дестимуляторів – рівністю:

$$q_{ij}(t) = \frac{p_{ij}^{max} - p_{ij}(t)}{p_{ij}^{max} - p_{ij}^{min}}, \quad (2.6)$$

Нормалізовані показники q_{ij} є безрозмірними, вони приймають значення на проміжку $[0;1]$, причому найкращому значенню показника p_{ij} відповідає значення $q_{ij}=1$, а найгіршому $q_{ij}=0$.

Інтегральна оцінка і-того виду ресурсів визначається із рівності:

$$G_i(t) = \sum_{j=1}^{m_i} \alpha_{ij} q_{ij}(t), \quad (2.7)$$

де $G_i(t)$ – значення інтегральної оцінки в t-тий період;

$q_{ij}(t)$ – нормалізоване значення показника p_{ij} в період часу t;

α_{ij} – ваговий коефіцієнт показника p_{ij} ;

m_i – кількість показників в множині P_i .

Для визначення вагових коефіцієнтів α_{ij} використаємо метод модифікованої головної компоненти. Цей метод дає можливість врахувати взаємозв'язки між показниками. На основі статистичних даних про наявність ресурсів і-того виду за ретроспективний період визначаємо коваріаційну матрицю K_i нормалізованих показників q_{ij} . Для цієї матриці визначаємо власні значення, які є розв'язками рівняння $\det(K_i - \lambda E) = 0$, де E – одинична матриця, $\det(K_i - \lambda E)$ – визначник матриці $(K_i - \lambda E)$. Нехай λ_i^{max} – максимальний корінь цього рівняння. Визначаємо відповідний цьому власному значенню власний вектор $R_i = \{r_{ij}\}_{j=1}^{m_i}$, для якого має місце рівність $K_i R_i = \lambda_i^{max} R_i$. Вагові коефіцієнти α_{ij} є пропорційними квадратам компонент вектора R_i . Визначаємо ці коефіцієнти із рівностей:

$$\alpha_{ij} = \frac{r_{ij}^2}{\sum_{j=1}^{m_i} r_{ij}^2}, j = \overline{1, m_i}, \quad (2.8)$$

Визначимо інтегральну оцінку G_1 трудових ресурсів. Вона має вигляд $G_1(t) = \sum_{j=1}^7 \alpha_{1j} q_{1j}(t)$.

Значення показників $p_{1j}(t)$, на основі яких обчислюється оцінка G_1 , наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники оцінювання трудових ресурсів сільськогосподарського виробництва, 2007-2026 рр.

Роки	p ₁₁	p ₁₂	p ₁₃	p ₁₄	p ₁₅	p ₁₆	p ₁₇
2007	879,2	3484,5	58387,0	14943,9	733,0	405,2	240,2
2008	791,8	3322,1	59059,0	14779,2	1077,0	425,5	222,8
2009	736,3	3152,2	57152,0	14631,8	1220,0	387,7	307,6
2010	724,8	3094,5	56493,0	14513,4	1472,0	424,7	276,7
2011	711,0	3393,8	56247,0	14412,2	1853,0	532,3	310,3
2012	697,8	3496,0	56056,0	14328,0	2086,0	491,6	361,6
2013	652,1	3577,5	55630,0	14249,7	2340,0	636,5	424,9
2014	596,0	3091,4	52543,0	14164,9	2556,0	688,7	472,7
2015	560,3	2870,6	45379,0	13325,3	3309,0	660,0	503,9
2016	583,4	2866,5	47697,0	13244,7	4195,0	804,0	614,6
2017	558,1	2860,7	45558,0	13171,4	6057,0	777,4	664,8
2018	545,7	2937,6	49208,0	13084,6	7557,0	900,1	730,4
2019	535,0	3010,4	48504,0	12965,7	8856,0	954,4	815,2
2020	499,9	2721,2	49452,0	12763,1	9757,0	853,7	872,8
2021	502,9	2692,7	47753,0	12628,8	12287,0	1091,0	850,1
2026 прогноз	314,424	2543,578	41640,238	11940,762	12287,0	1159,255	1050,676
min	314,424	2543,578	41640,238	11940,76	733,0	387,7	222,8
max	879,2	3577,5	59059,0	14943,9	12287,0	1159,255	1050,676

Джерело: сформовано автором розраховано на основі даних Державної служби статистики України [202-203; 209]

Відповідні значення нормалізованих показників наведено у наступній табл. 2.8.

**Нормалізовані показники оцінювання трудових ресурсів
сільськогосподарського виробництва, 2007-2021 рр.**

Роки	q ₁₁	q ₁₂	q ₁₃	q ₁₄	q ₁₅	q ₁₆	q ₁₇
2007	1,000000	0,882321	0,945017	1,000000	0,000000	0,120083	0,039374
2008	0,845789	0,861254	1,000000	0,993834	0,079171	0,144101	0,000000
2009	0,702154	0,712459	0,975842	0,939329	0,171038	0,000000	0,018487
2010	0,689745	0,555482	0,903878	0,890550	0,238085	0,09938	0,120284
2011	0,601255	0,498795	0,865478	0,851368	0,179710	0,143154	0,083190
2012	0,587954	0,784571	0,851143	0,817878	0,259014	0,270455	0,123525
2013	0,574875	1,000000	0,840014	0,790013	0,304361	0,222302	0,185107
2014	0,501234	0,944752	0,815190	0,764101	0,383749	0,393733	0,261095
2015	0,424587	0,499945	0,635310	0,736038	0,446260	0,455490	0,318476
2016	0,378542	0,301254	0,217860	0,458187	0,474813	0,421536	0,355930
2017	0,451256	0,304787	0,352931	0,431514	0,381337	0,591900	0,488818
2018	0,378456	0,294567	0,228290	0,407257	0,585417	0,560431	0,549080
2019	0,348756	0,364573	0,440977	0,378532	0,675067	0,705596	0,627828
2020	0,348756	0,429954	0,399955	0,339184	0,743098	0,769838	0,729625
2021	0,285679	0,160161	0,448468	0,291421	0,796175	0,642857	0,789065

Джерело: розраховано автором

Визначаємо коефіцієнти коваріації між нормалізованими показниками (табл. 2.9).

Коефіцієнти коваріації між нормалізованими показниками

	q ₁₁	q ₁₂	q ₁₃	q ₁₄	q ₁₅	q ₁₆	q ₁₇
1	2	3	4	5	6	7	8
q ₁₁	0,039916	0,042237	0,044973	0,044656	-0,04261	-0,04252	-0,04447
q ₁₂	0,042237	0,068478	0,058829	0,054211	-0,04554	-0,04488	-0,05193
q ₁₃	0,044973	0,058829	0,074417	0,062809	-0,05048	-0,05449	-0,05869

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
q ₁₄	0,044656	0,054211	0,062809	0,061331	-0,05361	-0,05553	-0,06138
q ₁₅	-0,04261	-0,04554	-0,05048	-0,05361	0,053677	0,051629	0,057484
q ₁₆	-0,04252	-0,04488	-0,05449	-0,05553	0,051629	0,056266	0,058411
q ₁₇	-0,04447	-0,05193	-0,05869	-0,06138	0,057484	0,058411	0,065973

Джерело: розраховано автором

Максимальне власне значення одержаної матриці $\lambda_1^{max} = 0,3674$. Йому відповідає власний вектор $R_1 = \{r_{1j}\}_{j=1}^7$. Компоненти r_{1j} цього вектора та відповідні вагові коефіцієнти α_{ij} інтегральної оцінки G_1 наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Вагові коефіцієнти показників трудових ресурсів
сільськогосподарського виробництва**

Показники	Компоненти власного вектора R_1	Вагові коефіцієнти α_{1j}
q ₁₁	-0,3061	0,093636
q ₁₂	-0,3734	0,139428
q ₁₃	-0,4144	0,171727
q ₁₄	-0,4021	0,161604
q ₁₅	0,3614	0,130613
q ₁₆	0,3709	0,137567
q ₁₇	0,4067	0,165405

Джерело: розраховано автором

Таким чином, інтегральна оцінка трудових ресурсів сільськогосподарського виробництва має вигляд:

$$G_1 = 0,093636 q_{11} + 0,139428 q_{12} + 0,171727 q_{13} + 0,161604 q_{14} + 0,130613 q_{15} + 0,137567 q_{16} + 0,165405 q_{17}$$

Визначимо інтегральну оцінку G_2 земельних ресурсів. Вона має вигляд $G_2(t) = \sum_{j=1}^6 \alpha_{2j} q_{2j}(t)$.

Значення показників $p_{2j}(t)$, на основі яких обчислюється оцінка G_2 , наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники оцінювання земельних ресурсів сільськогосподарського виробництва, 2007-2026 рр.

Роки	p ₂₁	p ₂₂	p ₂₃	p ₂₄	p ₂₅	p ₂₆
2007	30782,0	1622,1	3009,8	29,4	12,2	2,370427
2008	30887,0	1637,1	3069,2	34,6	15,3	2,813441
2009	30930,3	1617,4	3014,3	29,8	15,2	2,330548
2010	30476,5	2381,9	2410,9	26,9	15,0	2,549058
2011	30980,9	2901,6	1415,4	35,7	19,2	3,127950
2012	31035,7	2678,3	1601,1	31,2	16,5	3,087874
2013	31032,5	2408,8	5446,8	39,9	21,7	3,632794
2014	31066,9	2407,3	5441,0	41,1	21,6	4,371219
2015	32541,3	2406,4	5434,1	43,7	19,4	5,131545
2016	32543,4	2402,9	5430,9	46,1	22,4	4,197091
2017	32544,3	2399,4	5421,5	42,5	20,2	4,143901
2018	32698,5	2294,4	5282,6	47,4	23,0	4,366071
2019	32757,3	2283,9	5250,3	49,1	25,6	3,969108
2020	32698,0	2294,0	5238,0	42,5	20,2	4,041144
2021	32698,0	2294,0	5238,0	39,1	20,5	3,699128
2026 прогноз	33760,2	2835,328	7062,724	56,7	27,86	5,510514
min	30476,5	1617,4	1415,4	26,9	12,2	2,330548
max	33760,2	2901,6	7062,724	56,7	27,86	5,510514

Джерело: сформовано автором розраховано на основі даних Державної служби статистики України [201-202]

Відповідні значення нормалізованих показників наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Нормалізовані показники оцінювання земельних ресурсів
сільськогосподарського виробництва, 2007-2021 рр.**

Роки	q ₂₁	q ₂₂	q ₂₃	q ₂₄	q ₂₅	q ₂₆
2007	0,057186	0,052082	0,284152	0,164656	0,000000	0,021425
2008	0,094179	0,063340	0,285801	0,326205	0,090500	0,161221
2009	0,126549	0,000000	0,296449	0,177083	0,200392	0,000000
2010	0,000000	0,048555	0,286607	0,000000	0,193927	0,008841
2011	0,139898	1,000000	0,000000	0,086988	0,180998	0,077793
2012	0,155496	0,950123	0,178446	0,360379	0,452497	0,260467
2013	0,172391	0,844722	0,033287	0,220576	0,277962	0,247820
2014	0,171404	0,642471	0,722640	0,490860	0,614103	0,419773
2015	0,182009	0,641346	0,721601	0,528141	0,607638	0,652788
2016	0,636537	0,640670	0,720364	0,608916	0,465425	0,892714
2017	0,637184	0,638044	0,719791	0,683477	0,659352	0,597841
2018	0,637462	0,635418	0,718105	0,571635	0,517140	0,581056
2019	0,684998	0,556618	0,693207	0,723864	0,698138	0,651164
2020	0,703125	0,548738	0,687417	0,776678	0,866208	0,525899
2021	0,684844	0,556319	0,685213	0,571635	0,517140	0,548631

Джерело: розраховано автором

Визначаємо коефіцієнти коваріації між нормалізованими показниками (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Коефіцієнти коваріації між нормалізованими показниками

	q ₂₁	q ₂₂	q ₂₃	q ₂₄	q ₂₅	q ₂₆
1	2	3	4	5	6	7
q ₂₁	0,039912	0,042233	0,044968	0,044652	-0,042610	-0,042520
q ₂₂	0,042233	0,068471	0,058823	0,054206	-0,045530	-0,044880
q ₂₃	0,044968	0,058823	0,074410	0,062803	-0,050470	-0,054480

1	2	3	4	5	6	7
q ₂₄	0,044652	0,054206	0,062803	0,061325	-0,053600	-0,055520
q ₂₅	-0,042610	-0,045530	-0,050470	-0,053600	0,053672	0,051624
q ₂₆	-0,042520	-0,044880	-0,054480	-0,055520	0,051624	0,056261

Джерело: розраховано автором

Максимальне власне значення одержаної матриці $\lambda_2^{\max} = 0,299$. Йому відповідає власний вектор $R_2 = \{r_{2j}\}_{j=1}^6$. Компоненти r_{2j} цього вектора та відповідні вагові коефіцієнти α_{2j} інтегральної оцінки G_2 наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Вагові коефіцієнти показників земельних ресурсів
сільськогосподарського виробництва**

Показники	Компоненти власного вектора R_2	Вагові коефіцієнти α_{2j}
q ₂₁	0,4298	0,184728
q ₂₂	0,3046	0,092781
q ₂₃	0,4006	0,160393
q ₂₄	0,4167	0,173639
q ₂₅	0,4068	0,165486
q ₂₆	0,4722	0,222973

Джерело: розраховано автором

Таким чином, інтегральна оцінка земельних ресурсів сільськогосподарського виробництва має вигляд:

$$G_2 = 0,184728 q_{21} + 0,092781 q_{22} + 0,160393 q_{23} + 0,173639 q_{24} + 0,165486 q_{25} + 0,222973 q_{26}.$$

Визначимо інтегральну оцінку G_3 матеріальних ресурсів. Вона має вигляд:

$$G_3(t) = \sum_{j=1}^9 \alpha_{3j} q_{3j}(t), \quad (2.9)$$

Значення показників $p_{3j}(t)$, на основі яких обчислюється оцінка G_3 , наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Показники оцінювання матеріальних ресурсів сільськогосподарського виробництва, 2007-2026 рр.

Роки	p ₃₁	p ₃₂	p ₃₃	p ₃₄	p ₃₅	p ₃₆	p ₃₇	p ₃₈	p ₃₉
2007	78978	6292	1481	11687,0	3095,9	7019,9	1678,6	169300	5490,9
2008	95880	10385	1855	14289,0	2856,3	6526,0	1726,9	177600	5079,0
2009	103187	7376	967	9258,0	2736,5	7576,6	1832,5	191400	4826,7
2010	113388	8191	1027	11568,0	2631,2	7960,4	1731,7	203840	4494,4
2011	118019	23604	472	17039,0	2582,2	7373,2	1739,4	200761	4425,8
2012	137640	27019	1246	19411,0	2554,3	7576,7	1738,2	214071	4645,9
2013	156013	15233	1327	19059,0	2508,8	7922,2	1735,2	230290	4534,0
2014	171392	14774	1395	18796,0	2262,7	7350,7	1371,1	213336	3884,0
2015	210169	20821	1242	30155,0	2166,6	7079,0	1325,3	203986	3750,3
2016	270467	39576	1497	50484,0	2108,9	6669,1	1314,8	201668	3682,3
2017	341622	44841	1919	64243,0	2017,8	6109,9	1309,3	204831	3530,8
2018	407146	55790	2361	661040	1919,4	6025,3	1268,6	211654	3332,9
2019	469383	52205	1838	59130,0	1788,5	5727,4	1204,5	220486	3092,0
2020	540463	45402	2299	50680,0	1806,5	5730,4	1207,9	220463	3117,7
2021	595909	54599	2309	49127,0	1555,3	5611,9	1093,0	202243	2663,0
2026 прогноз	588815	55790	505	81683,0	1190,0	5390,7	982,7	240929	1945,35
min	78978	6292	472	9258,0	1190,0	5390,7	982,7	169300	1945,35
max	595909	55790	2361	81683,0	3095,9	7922,2	1832,5	240929	5490,9

Джерело: сформовано автором розраховано на основі даних Державної служби статистики України [202-203; 209]

Відповідні значення нормалізованих показників наведено у наступній табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Нормалізовані показники оцінювання матеріальних ресурсів
сільськогосподарського виробництва, 2007-2026 рр.**

Роки	q ₃₁	q ₃₂	q ₃₃	q ₃₄	q ₃₅	q ₃₆	q ₃₇	q ₃₈	q ₃₉
2007	0,000000	0,000000	0,218477	0,053723	1,000000	0,619134	0,755993	0,000000	1,000000
2008	0,374321	0,106313	0,305208	0,089363	0,898381	0,431436	0,829146	0,038090	0,848657
2009	0,255849	0,171619	0,437785	0,000000	0,785437	0,830696	1,000000	0,151004	0,750070
2010	0,328647	0,405041	0,710998	0,020453	0,728970	1,000000	0,886687	0,338732	0,689675
2011	0,107700	0,071290	0,000000	0,052093	0,679337	0,976546	0,892407	0,507951	0,610133
2012	0,072870	0,049035	0,593791	0,127028	0,656232	0,753401	0,901581	0,466064	0,593720
2013	0,173856	0,141872	0,491255	0,159519	0,643079	0,830736	0,900153	0,647129	0,646400
2014	0,402752	0,355479	0,35964	0,154700	0,621635	0,962037	0,896579	0,867773	0,619620
2015	0,581054	0,329387	0,093697	0,151095	0,505632	0,744846	0,462794	0,637136	0,464029
2016	0,542923	0,421838	0,611661	0,306686	0,460333	0,641591	0,408230	0,509946	0,432034
2017	0,333396	0,687184	0,852900	0,585154	0,433137	0,485818	0,395715	0,478406	0,415753
2018	0,561765	0,695851	1,000000	0,773621	0,390187	0,273304	0,389165	0,521438	0,379495
2019	0,661730	0,798326	0,681089	0,799106	0,343805	0,241157	0,340676	0,614264	0,332120
2020	0,770361	0,622556	0,553949	0,703586	0,282103	0,127950	0,264303	0,734397	0,274458
2021	1,000000	0,777367	0,841823	0,587837	0,290588	0,129084	0,268363	0,734093	0,280614

Джерело: розраховано автором

Визначаємо коефіцієнти коваріації між нормалізованими показниками (табл. 2.17).

Максимальне власне значення одержаної матриці $\lambda_3^{max} = 0,4342$. Йому відповідає власний вектор $R_3 = \{r_{3j}\}_{j=1}^9$.

Таблиця 2.17

Коефіцієнти коваріації між нормалізованими показниками

	q ₃₁	q ₃₂	q ₃₃	q ₃₄	q ₃₅	q ₃₆	q ₃₇	q ₃₈	q ₃₉
q ₃₁	0,071924	0,059705	0,021258	0,053247	-0,03907	-0,05763	-0,06167	0,027939	-0,03589
q ₃₂	0,059705	0,073422	0,035623	0,070385	-0,04587	-0,06882	-0,06252	0,028203	-0,04274
q ₃₃	0,021258	0,035623	0,076155	0,048459	-0,03354	-0,05245	-0,03491	0,012441	-0,03312
q ₃₄	0,053247	0,070385	0,048459	0,080822	-0,05193	-0,07086	-0,06522	0,033963	-0,04902
q ₃₅	-0,03907	-0,04587	-0,03354	-0,05193	0,044754	0,04526	0,046292	-0,04033	0,043397
q ₃₆	-0,05763	-0,06882	-0,05245	-0,07086	0,04526	0,086724	0,060444	-0,01802	0,043458
q ₃₇	-0,06167	-0,06252	-0,03491	-0,06522	0,046292	0,060444	0,071823	-0,02644	0,043974
q ₃₈	0,027939	0,028203	0,012441	0,033963	-0,04033	-0,01802	-0,02644	0,059746	-0,03867
q ₃₉	-0,03589	-0,04274	-0,03312	-0,04902	0,043397	0,043458	0,043974	-0,03867	0,042527

Джерело: розраховано автором

Компоненти r_{3j} цього вектора та відповідні вагові коефіцієнти α_{3j} інтегральної оцінки G_3 наведені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Вагові коефіцієнти показників матеріальних ресурсів
сільськогосподарського виробництва**

Показники	Компоненти власного вектора R_3	Вагові коефіцієнти α_{3j}
q ₂₁	-0,34023	0,11296
q ₂₂	-0,38801	0,14692
q ₂₃	-0,26826	0,07023
q ₂₄	-0,41302	0,16643
q ₂₅	0,298831	0,08714
q ₂₆	0,402997	0,15848
q ₂₇	0,375158	0,13734
q ₂₈	-0,2059	0,04137
q ₂₉	0,28476	0,07913

Джерело: розраховано автором

Таким чином, інтегральна оцінка матеріальних ресурсів сільськогосподарського виробництва має вигляд:

$$G_3 = 0,11296 q_{31} + 0,14692 q_{32} + 0,07023 q_{33} + 0,16643 q_{34} + 0,08714 q_{35} + 0,15848 q_{36} + 0,13734 q_{37} + 0,04137 q_{38} + 0,07913 q_{39}.$$

Інтегральна оцінка G потенціалу сільськогосподарського виробництва, яка відображає всі види ресурсів, визначається із рівності:

$$G(t) = \sum_{i=1}^3 \beta_i G_i(t) = \sum_{i=1}^3 \beta_i \sum_{j=1}^{m_i} \alpha_{ij} q_{ij}(t), \quad (2.10)$$

де m_i – кількість показників в множині P_i , а коефіцієнти β_i визначаються методом модифікованої головної компоненти.

Значення інтегральних оцінок трудових, земельних та матеріальних ресурсів для років ретроспективного періоду наведено у наступній табл. 2.19.

Таблиця 2.19

**Інтегральні оцінки трудових, земельних та матеріальних ресурсів,
2007-2021 рр.**

Роки	Трудові ресурси (G_1)	Земельні ресурси (G_2)	Матеріальні ресурси (G_3)
1	2	3	4
2007	0,561376	0,071141	0,505795
2008	0,559086	0,101463	0,443423
2009	0,536058	0,20258	0,466362
2010	0,499274	0,141155	0,478704
2011	0,469693	0,148777	0,464339
2012	0,532548	0,318182	0,42944
2013	0,546801	0,255118	0,481449
2014	0,588926	0,487698	0,544656

1	2	3	4
2015	0,5101	0,546745	0,427846
2016	0,365908	0,674436	0,470369
2017	0,420621	0,653511	0,517601
2018	0,423401	0,606351	0,524567
2019	0,507961	0,675843	0,530523
2020	0,53692	0,686585	0,499875
2021	0,500842	0,595256	0,520666

Джерело: розраховано автором

Визначаємо коефіцієнти коваріації між показниками G_i (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Коефіцієнти коваріації між показниками G_i

	G_1	G_2	G_3
G_1	0,0034327	-0,0064430	-0,000086
G_2	-0,0064430	0,0527316	0,0035490
G_3	-0,000086	0,0035490	0,0012685

Джерело: розраховано автором

Максимальне власне значення одержаної матриці $\lambda_0^{max} = 0,0541$.

Йому відповідає власний вектор $R_0 = \{r_{0j}\}_{j=1}^3$.

Компоненти r_{0j} цього вектора та відповідні вагові коефіцієнти β_j інтегральної оцінки G наведені в табл. 2.21.

Таким чином, інтегральна оцінка потенціалу сільськогосподарського виробництва має вигляд:

$$G = 0,016053 G_1 + 0,979445 G_2 + 0,004502 G_3.$$

Для оцінювання результатів діяльності АС в цілому визначимо інтегральну оцінку, яка відображає діяльність різних його галузей.

Таблиця 2.21

Вагові коефіцієнти показників потенціалу сільськогосподарського виробництва

Показники	Компоненти власного вектора R_0	Вагові коефіцієнти β_j
G_1	-0,1283	0,016053
G_2	1,0019	0,979445
G_3	0,0679	0,004502

Джерело: розраховано автором

Позначимо через X множину показників, що визначають результати виробничої та фінансової діяльності АС. Ця множина поділяється на 3 підмножини:

X_1 – показники виробничої діяльності в галузі рослинництва,

X_2 – показники виробничої діяльності в галузі тваринництва,

X_3 – показники фінансових результатів діяльності.

Мають місце рівності $X = \cup_{i=1}^3 X_i$, $X_i = \{x_{ij}\}_{j=1}^{n_i}$, $i = 1,2,3$ та

$X = \left\{ \left\{ x_{ij} \right\}_{j=1}^{n_i} \right\}_{i=1}^3$, де через x_{ij} позначено j -тий показник в множині X_i .

Для одержання інтегральних оцінок результатів сільськогосподарської діяльності та дослідження динаміки цих оцінок вибрано той же ретроспективний період, що і при оцінюванні потенціалу аграрного виробництва, тобто період від 2007 до 2021 року.

Перелік показників x_{ij} наведено в табл. 2.22.

Показники для оцінювання діяльності АС

Показники	Зміст показника
Показники виробництва продукції рослинництва (X_1)	
X ₁₁	Виробництво зернових та зернобобових культур в сільськогосподарських підприємствах, тис. т
X ₁₂	Врожайність зернових та зернобобових культур в сільськогосподарських підприємствах, ц/га
X ₁₃	Виробництво соняшнику в сільськогосподарських підприємствах, тис. т
X ₁₄	Врожайність соняшнику в сільськогосподарських підприємствах, тис. т
X ₁₅	Виробництво зернових та зернобобових культур в господарствах населення, тис. т
X ₁₆	Врожайність зернових та зернобобових культур в господарствах населення, тис. т
X ₁₇	Виробництво соняшнику в господарствах населення, тис. т
X ₁₈	Врожайність соняшнику в господарствах населення, тис. т
X ₁₉	Продукція рослинництва в постійних цінах 2016 року, млн грн
Показники виробництва продукції тваринництва (X_2)	
X ₂₁	Виробництво м'яса (у забійній масі), тис. т
X ₂₂	Виробництво молока, тис. т
X ₂₃	Виробництво яєць, млн шт.
X ₂₄	Продукція тваринництва в постійних цінах 2016 року, млн грн
Показники фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств (X_3)	
X ₃₁	Фінансовий результат до оподаткування, млн грн
X ₃₂	Відсоток підприємств, які одержали прибуток до оподаткування
X ₃₃	Рівень рентабельності всієї діяльності, %
X ₃₄	Рівень рентабельності операційної діяльності, %

Джерело: розраховано автором

Позначимо через $x_{ij}(t)$ значення показника x_{ij} в t -тий рік цього періоду, через x_{ij}^{T1} та x_{ij}^{T2} – максимальне та мінімальне значення цього показника протягом ретроспективного періоду, а через x_{ij}^{A1} та x_{ij}^{A2} – відповідно очікувані максимальне та мінімальне його значення на прогнозний період, визначені на основі рівнянь парної лінійної регресії.

Нормалізовані значення показників результатів діяльності АС визначаються рівністю:

$$y_{ij}(t) = \frac{x_{ij}(t) - x_{ij}^{min}}{x_{ij}^{max} - x_{ij}^{min}}, \quad (2.11)$$

де $x_{ij}^{max} = \max\{x_{ij}^{T1}; x_{ij}^{A1}\}$.

Інтегральна оцінка і-того виду діяльності визначається із наступної рівності:

$$W_i(t) = \sum_{j=1}^{n_i} \gamma_{ij} y_{ij}(t), \quad (2.12)$$

де $W_i(t)$ – значення інтегральної оцінки в t-тий період;

$y_{ij}(t)$ – нормалізоване значення показника x_{ij} в період часу t ;

γ_{ij} – ваговий коефіцієнт показника x_{ij} ;

n_i – кількість показників в множині X_i .

Вагові коефіцієнти γ_{ij} визначаємо методом модифікованої головної компоненти, згідно з яким дані коефіцієнти пропорційні квадратам компонент власного вектора коваріаційної матриці нормалізованих показників y_{ij} , що відповідає максимальному власному значенню цієї матриці.

Визначимо інтегральну оцінку W_1 результатів виробничої діяльності в галузі рослинництва. Вона має вигляд:

$$W_1(t) = \sum_{j=1}^9 \gamma_{1j} y_{1j}(t), \quad (2.13)$$

Значення показників $x_{1j}(t)$ виробничої діяльності в даній галузі за аналізований період та прогнозне значення на 2026 р. наведено за допомогою даних наступної табл. 2.23.

Таблиця 2.23

**Показники виробничої діяльності в галузі рослинництва,
2007-2026 рр.**

	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇	X ₁₈	X ₁₉
2007	19875,3	31,7	2790,2	13,4	9419,7	27,1	1383,8	11,0	341191,0
2008	43650,1	36,4	5107,1	16,5	9639,9	32,8	1418,9	14,1	331292,0
2009	36190,4	32,6	4800,6	16,5	9838,6	26,9	1563,4	13,9	341907,0
2010	29779,3	27,6	5585,6	15,4	9491,6	25,0	1185,9	13,1	329646,0
2011	44219,3	37,2	7288,8	19,9	12527,5	31,5	1381,7	15,5	424372,0
2012	36075	33,4	7131,1	17,4	10141,2	25,4	1256,0	12,9	395765,0
2013	49659	43,0	9445,8	23,0	13392,3	31,4	1604,7	16,9	463559,0
2014	49902,6	47,5	8681,7	20,5	13956,7	33,9	1452,1	14,7	477747,0
2015	46506,6	43,8	9549,2	23,0	13619,2	33,9	1631,9	16,1	453017,0
2016	52022,2	50,0	11730,1	23,5	14065,8	34,8	1896,8	15,8	494462,0
2017	47905,1	45,6	10596,7	21,3	14011,6	34,6	1638,8	15,2	480157,0
2018	56096,2	52,2	12193,6	24,1	13960,3	34,4	1971,6	18,0	529348,0
2019	59982,1	53,7	13088,6	27,0	15161,1	36,8	2165,5	19,6	538706,0
2020	51717,9	46,4	5358,9	21,4	13215,4	31,9	1098,3	14,7	473377,0
2021	67873,6	60,7	14228,9	26,3	16696,7	39,7	2210,8	20,0	580267,0
2026 прогноз	70383,6	62,0	14331,6	29,0	16770,7	39,8	2027,3	19,7	611766,0
min	19875,3	27,6	2790,2	13,4	9419,7	25,0	1098,3	11,0	329646,0
max	70383,6	62,0	14331,6	29,0	16770,7	39,8	2210,8	20,0	611766,0

Джерело: сформовано автором розраховано на основі даних Державної служби статистики України [202-203; 209]

Відповідні значення нормалізованих показників виробничої діяльності в галузі рослинництва за 2007-2021 рр. наведено за допомогою даних наступної табл. 2.24.

Таблиця 2.24

**Нормалізовані показники виробничої діяльності в галузі рослинництва,
2007-2026 рр.**

Роки	Y ₁₁	Y ₁₂	Y ₁₃	Y ₁₄	Y ₁₅	Y ₁₆	Y ₁₇	Y ₁₈	Y ₁₉
2007	0,000000	0,165167	0,000000	0,000000	0,000000	0,293962	0,409162	0,000000	0,036736
2008	0,060404	0,296735	0,147381	0,149203	0,268442	0,616187	0,436251	0,011490	0,041423
2009	0,476500	0,190363	0,203219	0,201093	0,030329	0,282654	0,547735	0,367596	0,005902
2010	0,326993	0,000000	0,176333	0,201093	0,057691	0,000000	0,256466	0,344617	0,000000
2011	0,198502	0,050392	0,245189	0,129736	0,009900	0,175249	0,407542	0,252721	0,043995
2012	0,487908	0,319128	0,394574	0,421653	0,427980	0,542694	0,310553	0,528410	0,339890
2013	0,324675	0,212755	0,380746	0,259473	0,099357	0,197854	0,579602	0,229741	0,237253
2014	0,596933	0,481490	0,583763	0,622747	0,547067	0,537035	0,461862	0,689235	0,480498
2015	0,601812	0,607471	0,516749	0,460576	0,624792	0,678362	0,600587	0,436514	0,531417
2016	0,533755	0,503893	0,592833	0,622747	0,578317	0,678362	0,804981	0,597338	0,442679
2017	0,644299	0,677451	0,784117	0,655181	0,639814	0,729241	0,605912	0,562879	0,591386
2018	0,561776	0,554275	0,684710	0,512467	0,632353	0,717933	0,862692	0,493952	0,540062
2019	0,725951	0,739040	0,824771	0,694104	0,625288	0,706636	0,188885	0,815590	0,716567
2020	0,803827	0,781030	0,903275	0,882219	0,790647	0,842304	0,000000	0,999393	0,750145
2021	0,638194	0,576677	0,225297	0,518956	0,522701	0,565309	1,000000	0,436514	0,515736

Джерело: розраховано автором

Визначаємо коефіцієнти коваріації між нормалізованими показниками
(табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Коефіцієнти коваріації між нормалізованими показниками

	Y ₁₁	Y ₁₂	Y ₁₃	Y ₁₄	Y ₁₅	Y ₁₆	Y ₁₇	Y ₁₈	Y ₁₉
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Y ₁₁	0,051739	0,051071	0,050139	0,051050	0,050666	0,049016	0,040705	0,054553	0,051850
Y ₁₂	0,051071	0,058258	0,054533	0,053905	0,057620	0,053723	0,047376	0,053895	0,059382
Y ₁₃	0,050139	0,054533	0,071458	0,059574	0,061366	0,049279	0,055990	0,060809	0,061386

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Y ¹⁴	0,051050	0,053905	0,059574	0,059392	0,061163	0,048277	0,046100	0,059341	0,059614
Y ¹⁵	0,050666	0,057620	0,061366	0,061163	0,072896	0,050726	0,040897	0,055170	0,066174
Y ¹⁶	0,049016	0,053723	0,049279	0,048277	0,050726	0,057995	0,047447	0,052255	0,050575
Y ¹⁷	0,040705	0,047376	0,055990	0,046100	0,040897	0,047447	0,064625	0,055272	0,045604
Y ¹⁸	0,054553	0,053895	0,060809	0,059341	0,055170	0,052255	0,055272	0,068209	0,056608
Y ¹⁹	0,051850	0,059382	0,061386	0,059614	0,066174	0,050575	0,045604	0,056608	0,066883

Джерело: розраховано автором

Максимальне власне значення одержаної матриці $\eta_1^{max} = 0,4838$. Йому відповідає власний вектор $F_1 = \{f_{1j}\}_{j=1}^9$. Компоненти f_{1j} цього вектора та відповідні вагові коефіцієнти γ_{ij} інтегральної оцінки W_1 наведені у табл. 2.26.

Таблиця 2.26

**Вагові коефіцієнти показників виробничої діяльності в галузі
рослинництва**

Показники	Компоненти власного вектора F_1	Вагові коефіцієнти γ_{1j}
Y ₁₁	0,3090	0,09315
Y ₁₂	0,3357	0,10996
Y ₁₃	0,3605	0,12681
Y ₁₄	0,3427	0,11458
Y ₁₅	0,3560	0,12369
Y ₁₆	0,3138	0,09618
Y ₁₇	0,3030	0,08958
Y ₁₈	0,3537	0,12208
Y ₁₉	0,3564	0,12397

Джерело: розраховано автором

Таким чином, інтегральна оцінка результатів виробничої діяльності в галузі рослинництва має вигляд:

$$W_1 = 0,09315 y_{11} + 0,10996 y_{12} + 0,12681 y_{13} + 0,11458 y_{14} + 0,12369 y_{15} + 0,09618 y_{16} + 0,08958 y_{17} + 0,12208 y_{18} + 0,12397 y_{19}.$$

Визначимо інтегральну оцінку W_2 результатів виробничої діяльності в галузі тваринництва. Вона має вигляд $W_2(t) = \sum_{j=1}^4 \gamma_{2j} y_{2j}(t)$. Значення показників $x_{2j}(t)$, на основі яких обчислюється оцінка W_2 , наведено в табл. 2.27.

Таблиця 2.27

Показники оцінювання результатів виробничої діяльності в галузі тваринництва, 2007-2026 рр.

Роки	x ₂₁	x ₂₂	x ₂₃	x ₂₄
2007	1911,7	12262,1	14062,5	118827,0
2008	1905,9	11761,3	14956,5	132850,0
2009	1917,4	11609,6	15907,5	132205,0
2010	2059,0	11248,5	17052,3	137828,0
2011	2143,8	11086,0	18689,8	137533,0
2012	2209,6	11377,6	19110,5	144225,0
2013	2389,4	11488,2	19614,8	149871,0
2014	2359,6	11132,8	19587,3	149178,0
2015	2322,6	10615,4	16782,9	143816,0
2016	2323,6	10381,5	15100,4	139971,0
2017	2318,2	10280,5	15505,8	140319,0
2018	2354,9	10064,0	16132	141947,0
2019	2492,4	9663,2	16677,5	142277,0
2020	2477,5	9263,6	16167,2	138745,0
2021	2438,0	8714,0	14071,0	132298,6
2026 прогноз	2790,2	8405,6	17680,0	154198,5
min	1911,7	8405,6	14062,5	118827,0
max	2790,2	12262,1	19614,8	154198,5

Джерело: розраховано автором

Відповідні значення нормалізованих показників наведено в табл. 2.28.

Таблиця 2.28

**Нормалізовані показники оцінювання результатів виробничої діяльності
в галузі тваринництва, 2007-2021 рр.**

Роки	Y ₂₁	Y ₂₂	Y ₂₃	Y ₂₄
2007	0,00000	1,00000	0,03138	0,00828
2008	0,17883	0,79977	0,00000	0,00000
2009	0,17333	0,69592	0,16299	0,40133
2010	0,18424	0,66445	0,33638	0,38287
2011	0,31858	0,58957	0,54510	0,54380
2012	0,39903	0,55587	0,84365	0,53534
2013	0,46145	0,61634	0,92036	0,72687
2014	0,63203	0,63928	1,00000	0,88845
2015	0,60376	0,56557	0,99729	0,86861
2016	0,56866	0,45827	0,49599	0,71516
2017	0,56960	0,40977	0,18923	0,60512
2018	0,56448	0,38882	0,26314	0,61507
2019	0,59930	0,34392	0,37731	0,66166
2020	0,72975	0,26080	0,47677	0,67111
2021	0,71561	0,17793	0,38373	0,57002

Джерело: розраховано автором

Визначаємо коефіцієнти коваріації між нормалізованими показниками (табл. 2.29).

Таблиця 2.29

Коефіцієнти коваріації між нормалізованими показниками

	Y ₂₁	Y ₂₂	Y ₂₃	Y ₂₄
Y ₂₁	0,04692	-0,03882	0,03384	0,04491
Y ₂₂	-0,03882	0,04234	-0,01112	-0,03169
Y ₂₃	0,03384	-0,01112	0,10502	0,06300
Y ₂₄	0,04491	-0,03169	0,06300	0,06292

Джерело: розраховано автором

Максимальне власне значення одержаної матриці $\eta_2^{max} = 0,1848$. Йому відповідає власний вектор $F_2 = \{f_{2j}\}_{j=1}^4$. Компоненти f_{2j} цього вектора та відповідні вагові коефіцієнти γ_{2j} інтегральної оцінки W_2 наведені у наступній табл. 2.30.

Таблиця 2.30

Вагові коефіцієнти показників виробничої діяльності в галузі тваринництва

Показники	Компоненти власного вектора F_2	Вагові коефіцієнти γ_{2j}
y_{21}	0,4256	0,17674
y_{22}	-0,2915	0,08294
y_{23}	0,6601	0,42515
y_{24}	0,5683	0,31517

Джерело: розраховано автором

Таким чином, інтегральна оцінка результатів виробничої діяльності в галузі тваринництва має вигляд:

$$W_2 = 0,17674 y_{21} + 0,08294 y_{22} + 0,42515 y_{23} + 0,31517 y_{24}.$$

Визначимо інтегральну оцінку W_3 фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств. Вона має вигляд:

$$W_3(t) = \sum_{j=1}^4 \gamma_{3j} y_{3j}(t), \quad (2.14)$$

Значення показників $x_{3j}(t)$, на основі яких обчислюється оцінка W_3 , наведено в табл. 2.31.

Таблиця 2.31

**Показники оцінювання фінансових результатів діяльності
сільськогосподарських підприємств, 2007-2026 рр.**

	X31	X32	X33	X34
2007	135897,9	72,0	15,1	22,7
2008	8954,2	71,1	7,7	23,1
2009	-42414,7	69,2	8,7	22,3
2010	17320,5	69,6	17,5	24,5
2011	19926,0	83,5	19,3	24,7
2012	20199,4	78,6	16,3	22,8
2013	11804,3	80,3	8,3	11,7
2014	21495,9	84,7	9,3	21,4
2015	101996,1	89,0	30,4	43,0
2016	90122,1	88,4	25,6	33,6
2017	68606,5	86,8	16,5	23,2
2018	67170,8	86,8	14,2	18,9
2019	93553,6	83,5	16,1	19,2
2020	82041,2	83,2	13,6	18,6
2021	238807,0	88,3	36,4	40,3
2026 прогноз	32061,3	96,8	21,7	24,0
min	-42414,7	69,2	7,7	11,7
max	238807,0	96,8	30,4	43,0

Джерело: розраховано автором

Відповідні значення нормалізованих показників наведено в табл. 2.32.

Таблиця 2.32

**Нормалізовані показники оцінювання фінансової діяльності
сільськогосподарських підприємств, 2007-2026 рр.**

	Q31	Q32	Q33	Q34
1	2	3	4	5
2007	0,09498	0,15260	0,33890	0,28784
2008	0,02629	0,12138	0,00000	0,35576

1	2	3	4	5
2009	0,00000	0,00000	0,01320	0,36870
2010	0,03696	0,05549	0,05722	0,34282
2011	0,16739	0,06936	0,44453	0,41398
2012	0,26300	0,55143	0,52376	0,42044
2013	0,26643	0,38150	0,39172	0,00000
2014	0,10452	0,44045	0,03961	0,35899
2015	0,17702	0,59305	1,00000	1,00000
2016	0,58451	0,74218	0,08362	0,31372
2017	0,36248	0,72137	0,80104	0,70829
2018	0,31926	0,66588	0,40052	0,37193
2019	0,39069	0,66588	0,29929	0,23286
2020	0,32294	0,55143	0,38291	0,24580
2021	1,00000	0,54103	0,28608	0,23610

Джерело: розраховано автором

Визначаємо коефіцієнти коваріації між нормалізованими показниками (табл. 2.33).

Таблиця 2.33

Коефіцієнти коваріації між нормалізованими показниками

	Y_{31}	Y_{32}	Y_{33}	Y_{34}
Y_{31}	0,06202	0,04774	0,06250	0,04260
Y_{32}	0,04774	0,06515	0,04203	0,01755
Y_{33}	0,06250	0,04203	0,07773	0,05074
Y_{34}	0,04260	0,01755	0,05074	0,04811

Джерело: розраховано автором

Компоненти f_{3j} цього вектора та відповідні вагові коефіцієнти Y_{3j} інтегральної оцінки G_3 наведені в табл. 2.34.

**Вагові коефіцієнти показників фінансової діяльності
сільськогосподарських підприємств**

Показники	Компоненти власного вектора F_3	Вагові коефіцієнти γ_{3j}
y_{21}	0,55150	0,29681
y_{22}	0,43721	0,18654
y_{23}	0,60282	0,35464
y_{24}	0,40745	0,16201

Джерело: розраховано автором

Максимальне власне значення одержаної матриці $\eta_3^{max} = 0,1972$. Йому відповідає власний вектор $F_3 = \{f_{3j}\}_{j=1}^4$.

Таким чином, інтегральна оцінка фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств має вигляд:

$$W_3 = 0,29681 y_{31} + 0,18654 y_{32} + 0,35464 y_{33} + 0,16201 y_{34}$$

Інтегральна оцінка W , яка відображає результати сільськогосподарської діяльності в цілому, визначається із рівності:

$$W(t) = \sum_{i=1}^3 \delta_i W_i(t) = \sum_{i=1}^3 \delta_i \sum_{j=1}^{n_i} \gamma_{ij} y_{ij}(t), \quad (2.15)$$

де n_i – кількість показників в множині X_i , а коефіцієнти δ_i визначаються методом модифікованої головної компоненти.

Значення інтегральних оцінок результатів діяльності в галузях рослинництва і тваринництва та фінансових результатів сільськогосподарської діяльності для років ретроспективного періоду наведено в табл. 2.35.

**Інтегральні оцінки результатів сільськогосподарської діяльності,
2007-2026 рр.**

Роки	Рослинництво (W ₁)	Тваринництво (W ₂)	Фінансові результати (W ₃)
2007	0,079169	0,099916	0,046632
2008	0,089601	0,097942	0,234472
2009	0,273477	0,284153	0,094860
2010	0,227682	0,351385	0,097151
2011	0,141880	0,508391	0,287329
2012	0,427132	0,644102	0,434771
2013	0,248233	0,753132	0,347312
2014	0,568839	0,875204	0,127230
2015	0,544173	0,855709	0,243646
2016	0,569985	0,574819	0,961884
2017	0,672375	0,405842	0,706860
2018	0,587567	0,437763	0,434085
2019	0,743938	0,503425	0,362829
2020	0,860814	0,564857	0,394433
2021	0,464018	0,484061	0,336474

Джерело: розраховано автором

Визначаємо коефіцієнти коваріації між показниками W_i (табл. 2.36).

Коефіцієнти коваріації між показниками W_i

	W ₁	W ₂	W ₃
W ₁	0,055391	0,025780	0,027702
W ₂	0,025780	0,050393	0,010511
W ₃	0,027702	0,010511	0,053759

Джерело: розраховано автором

Максимальне власне значення одержаної матриці $\eta_0^{max} = 0,0961$. Йому відповідає власний вектор $F_0 = \{f_{0j}\}_{j=1}^3$.

Компоненти f_{0j} цього вектора та відповідні вагові коефіцієнти γ_j інтегральної оцінки W наведені в табл. 2.37.

Таблиця 2.37

Вагові коефіцієнти показників результатів сільськогосподарської діяльності

Показники	Компоненти власного вектора F_0	Вагові коефіцієнти γ_j
W_1	0,680468	0,451848
W_2	0,501392	0,245322
W_3	0,557069	0,302830

Джерело: розраховано автором

Таким чином, інтегральна оцінка результатів сільськогосподарської діяльності має вигляд:

$$W = 0,451848 W_1 + 0,245322 W_2 + 0,30283 W_3.$$

Запропонована система показників є чіткою та обґрунтованою, оскільки багато в чому відображає виробничий потенціал АС та визначає пріоритети, на які варто звернути увагу. Однак, ці показники та методи оцінки можуть бути вдосконалені в залежності від актуальних викликів для АС.

Отож, проведено ІО стратегічного потенціалу АС та його виробничих результатів із використанням методу модифікованої головної компоненти, що дає можливість врахувати взаємозв'язки між показниками. Для оцінювання стратегічного потенціалу АС визначено інтегральну оцінку, яка враховує проксі-значення показників-стимуляторів та показників-дестимуляторів оцінювання трудових, земельних та матеріальних ресурсів,

що розміщені у коваріаційну матрицю нормалізованих показників і задіяні у короткостроковому прогнозуванні.

За результатами моніторингу факторів забезпеченості сталості розвитку АС, систематизації індикаторів та показників оцінювання стратегічного потенціалу АС, проведеного ІО стратегічного потенціалу АС та його виробничих результатів є:

1. Проведено моніторинг факторів забезпеченості сталості розвитку АС, тобто здатність учасників безперервно та динамічно підтримувати обґрунтоване співвідношення між факторами відтворення та необхідними темпами зростання в мінливих умовах зовнішнього середовища. Досліджено передумови та індикатори СР, що дозволяють оцінити реакцію АС на вплив окремих факторів і загальний комплексний ефект, тобто його інтегративну дію, в умовах не тільки ринкової, а й мілітарі-економіки. Одним із можливих інструментів СР АС та зменшення рівня ризикованості аграрного бізнесу, може стати формування таких інтегрованих структур, як агропродовольчі кластери. Розвиток інтеграційних процесів, що згладжує нееквівалентний обмін у АС, дозволяє комплексно вирішувати проблеми даного сектору як системи. Представлена автором концептуальна модель СР є системою інтегрованих компонентів, їх відносин і зв'язків, що відображають основний зміст процесів пентеративно збалансованого розвитку АС.

2. Розглянуті індикатори здатності до відтворення й показники оцінювання потенціалу АС за принципом вимірювання його стратегічної цінності характером накопичення, його величини як рівня накопичення та рівня реалізації. Для апробації методики ІО потенціалу АС із застосуванням економетричних методів, зокрема економіко-математичного моделювання в комбінації із таксономічним методом обробки статистичних даних (метод інтегрального оцінювання) нами застосована методика експертної оцінки із залученням стейкхолдерів. Визначено трудові, земельні та матеріальні групи індикаторів для оцінювання стратегічного потенціалу АС за рангом їх важливості. Розроблено граничні значення шкали оцінки важливості індикаторів потенціалу АС при його оцінюванні (високий, достатній, середній, низький рівні). Розглянутий метод дозволив синтезувати

комплексний інтегральний показник на основі відібраних індикаторів та їх складових. Практична цінність отриманих результатів оцінки потенціалу АС полягає у тому, що вони можуть використовуватися для визначення впливу кожної складової на розвиток АС на засадах СР (або тих, що потребують стратегічної підтримки).

3. Здійснено ІО стратегічного потенціалу АС та його виробничих результатів із використанням методу модифікованої головної компоненти, що дає можливість врахувати взаємозв'язки між показниками. Для оцінювання стратегічного (відповідного) потенціалу АС визначено інтегральну оцінку, яка враховує проксі-значення показників-стимуляторів та показників-дестимуляторів оцінювання трудових, земельних та матеріальних ресурсів, що розміщені у коваріаційну матрицю нормалізованих показників і задіяні у короткостроковому прогнозуванні. Для оцінювання результатів АС за ідентичною процедурою інтегральна оцінка сформована на основі 3 підмножин – показники виробничої діяльності в галузі рослинництва, показники виробничої діяльності в галузі тваринництва, показники фінансових результатів діяльності суб'єктів АС. Запропонована система показників є чіткою та обґрунтованою, оскільки багато в чому відображає стратегічний потенціал АС та визначає стратегічні пріоритети розвитку, на які варто звернути увагу (за результатами оцінки – це тваринництво).

ВИСНОВКИ

1. Систематизовані теоретичні підходи до визначення, ідентифікації аграрного сектору та аналізу його структури. Метонімічний аналіз поняття «аграрний сектор» побудовано на темпоралізації головних соціально-економічних ознак: підпорядкованість, інтегративність, асекурація, руралізація. Представлена архітектоніка дозволяє стверджувати, що секторальний підхід до структури національної економіки представляється можливістю подальшого розгляду його структури. Представлено власне визначення аграрного сектору як соціально-економічної системи інституцій, суб'єктів бізнесу і представників громадянського суспільства, засновану на принципах підпорядкованості, інтегративності, асекурації, руралізації з метою гарантування соціобезпеки шляхом забезпечення ринку сільськогосподарською продукцією та продовольством, лідогенерації на основі концепції еко-ресурсної місткості та логістики темпоральних обмежень. Така інтерпретація аграрного сектору дозволяє підвищити його адаптивність як базову умову ефективного стратегічного управління як до ринкової, так і мілітарі-економіки.

2. Досліджено теоретико-методологічні основи забезпечення стратегічного управління аграрним сектором як діяльності зі створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями, потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі бізнесу під впливом організаційного-безпекових, еко-технологічних, технічно-темпоральних та соціально-економічних факторів взаємозв'язку стратегічних напрямків аграрного сектору на концептуально-методологічних принципах складності; динамічної цілеспрямованості; циклічної безперервності; обґрунтованості; інформаційного забезпечення; системно-функціонального підходу; компліментарної етапності; превентивної оперативності; унікальності; системної безконфліктності; варіативності та сталої ефективності. Доведено, що стратегія візуалізує стан попередньої готовності до результатів діяльності, які відбуваються поза системою управління. Розроблено алгоритм стратегії розвитку аграрного сектору з урахуванням цільової траєкторії;

організаційної, економічної та ресурсної метаполітики; результативності стратегічного управління, що і є основою сталого розвитку. На основі узагальнення атрибутів стратегічного управління визначено, що сталий розвиток аграрного сектору спрямований на гармонізацію продуктивних сил, задоволення сучасних суспільних потреб, інноваційний розвиток та поступове відтворення цілісності навколишнього середовища. Узагальнені фактори стратегічного управління аграрного сектору, зокрема щодо стратегії забезпечення безпеки аграрного сектору, яку можна трактувати як інструмент формування безпечних умов реалізації стратегії розвитку аграрного сектору, який передбачає досягнення інтересів через виконання захисних заходів і гнучких завдань в межах системи безпеки аграрного сектору із врахуванням її фактичного рівня та можливої зміни впливу ключових внутрішніх і зовнішніх загроз через розвиток потенціабельності; ризикозахищеності; стейкхолдероорієнтованості; інноваційності; превентивності; прогнозованості, інтелектуалізації суспільства.

3. Представлені актуальні засади стратегування в аграрному секторі як адаптивного елементу управління його сталим розвитком на основі принципів: випереджаючий характер стратегічного планування; взаємодія комплексу стратегій; раціональність розподілу ресурсів; діагностика змін у зовнішньому середовищі; досягнення соціально-економічного ефекту; універсальність. Актуалізовано перехід від стратегічного планування до стратегування розвитку аграрного сектору через: використання нових методів та інструментів для роботи з майбутнім, які не вписуються в рамки стандартного стратегічного планування; формування багатосуб'єктних механізмів стратегічного управління на основі партнерства, організації комунікаційних процесів та інституціоналізації діяльності стратегічних суб'єктів для вирішення проблем розвитку аграрного сектору тощо. Стратегування в аграрному секторі в умовах мілітарі-економіки має включати: зміну ідеологічної композиції стратегування; формування компетенції динамічного стратегічного мислення із здатністю проактивного бачення нових можливостей у майбутніх викликах й змінах; мотивування розвитку інтелектуального та процесного базису й їх інформаційного

забезпечення; програмно-проектне забезпечення розробки стратегії та засобів проектування з різних механізмів, що і складають процес стратегічного управління. Стратегічне управління сталого розвитку аграрного сектору можна представити у вигляді системного атрибутивно-модусного процесу, який поєднує прогнозування, планування та управління у формуванні та реалізації можливих траєкторій результативного розвитку аграрного сектору на різних рівнях у рамках еволюційної парадигми за концептуальним сценарієм стійкого пентеративного взаємозв'язку та компліментарній взаємодії соціальних, економічних, екологічних, безпекових та темпоральних процесів. Дане визначення дає можливість генерування векторів та орієнтирів безпекозабезпечувальної діяльності всіх стейкхолдерів аграрного сектору на актуальних цілях сталого розвитку.

4. Проведено компаративний аналіз концепцій сталого розвитку аграрного сектору. Доведено, що окрім стрімкого зростання всього населення Землі та загострення екологічних і соціальних проблем, викликаних зростанням світового валового внутрішнього продукту, поживавився процес глобалізації, зосереджений на використанні моделі розвитку, яка максимізує економічну ефективність. Доведено, що формування стратегії сталого розвитку аграрного сектору має ґрунтуватися на врахуванні комплексу чинників і включати низку кроків для досягнення стратегічної спрямованості, економічної ефективності, соціальної значущості та екологічних та безпекових факторів в аграрному секторі. Перегляд ЦСР для повоєнного економічного відновлення України вимагає короткострокових і довгострокових заходів. Реалізація проміжних ЦСР протягом короткого періоду часу є важливою для оцінки економічних, соціальних і екологічних наслідків війни. Ці заходи стануть основою для оцінки діяльності, спрямованої на відновлення ділової активності, реалізацію соціальних програм для постраждалих осіб від війни та зменшення шкоди довкіллю тощо. Для досягнення сталого розвитку аграрного сектору актуальним залишається питання орієнтації на отримання потужного ефекту гарантування національної економічної та продовольчої безпеки в умовах воєнного стану в Україні, загроз світових глобальних криз тощо.

5. Проведено моніторинг факторів забезпеченості сталості розвитку аграрного сектору, тобто здатність учасників безперервно та динамічно підтримувати обґрунтоване співвідношення між факторами відтворення та необхідними темпами зростання в мінливих умовах зовнішнього середовища. Досліджено передумови та індикатори сталого розвитку, що дозволяють оцінити реакцію аграрного сектору на вплив окремих факторів і загальний комплексний ефект, тобто його інтегративну дію, в умовах не тільки ринкової, а й мілітарі-економіки. Одним із можливих інструментів сталого розвитку аграрного сектору та зменшення рівня ризикованості аграрного бізнесу, може стати формування таких інтегрованих структур, як агропродовольчі кластери, які будуть своєрідним рушієм динамічного розвитку сільського господарства та харчової промисловості, слугувати підвищенню рівня і якості продовольчого забезпечення населення. Розвиток інтеграційних процесів, що згладжує нееквівалентний обмін в аграрному секторі, дозволяє комплексно вирішувати проблеми даного сектору як системи. Сучасна модель сталого розвитку аграрного сектору повинна ґрунтуватися на принципах організації просторового розвитку, орієнтованою на активізацію інноваційної складової. Представлена автором концептуальна модель сталого розвитку є системою інтегрованих компонентів, їх відносин і зв'язків, що відображають основний зміст процесів пентеративно збалансованого розвитку аграрного сектору.

6. Розглянуті індикатори здатності до відтворення й показники оцінювання потенціалу аграрного сектору за принципом вимірювання його стратегічної цінності характером накопичення, його величини як рівня накопичення та рівня реалізації. Для апробації методики інтегрального оцінювання стратегічного потенціалу аграрного сектору із застосуванням економетричних методів, зокрема економіко-математичного моделювання в комбінації із таксономічним методом обробки статистичних даних (метод інтегрального оцінювання) нами застосована методика експертної оцінки із залученням стейкхолдерів. Визначено трудові, земельні та матеріальні групи індикаторів для оцінювання стратегічного потенціалу аграрного сектору за рангом їх важливості. Розроблено граничні значення шкали оцінки

важливості індикаторів стратегічного потенціалу аграрного сектору при його оцінюванні (високий, достатній, середній, низький рівні). Розглянутий метод дозволив синтезувати комплексний інтегральний показник на основі відібраних індикаторів та їх складових. Практична цінність отриманих результатів оцінки стратегічного потенціалу аграрного сектору полягає у тому, що вони можуть використовуватися для визначення впливу кожної складової на розвиток аграрного сектору на засадах сталого розвитку (або тих, що потребують стратегічної підтримки).

7. Здійснено інтегральне оцінювання стратегічного потенціалу аграрного сектору та його виробничих результатів із використанням методу модифікованої головної компоненти, що дає можливість врахувати взаємозв'язки між показниками. Для оцінювання стратегічного (відповідного) потенціалу аграрного сектору визначено інтегральну оцінку, яка враховує проксі-значення показників-стимуляторів та показників-дестимуляторів оцінювання трудових, земельних та матеріальних ресурсів, що розміщені у коваріаційну матрицю нормалізованих показників і задіяні у короткостроковому прогнозуванні. Для оцінювання результатів аграрного сектору за ідентичною процедурою інтегральна оцінка сформована на основі 3 підмножин – показники виробничої діяльності в галузі рослинництва, показники виробничої діяльності в галузі тваринництва, показники фінансових результатів діяльності суб'єктів аграрного сектору. Запропонована система показників є чіткою та обґрунтованою, оскільки багато в чому відображає стратегічний потенціал аграрного сектору та визначає стратегічні пріоритети розвитку, на які варто звернути увагу (за результатами оцінки – це тваринництво).

8. Розглянуто науковий базис визначення сучасного стану та умов забезпечення сталого розвитку аграрного сектору з акцентуванням уваги на необхідні трансформації та потенціал адаптації до змін. Акцентовано увагу на необхідності модернізації існуючої структури виробництва, забезпечення оптимального співвідношення між виробництвом продукції рослинництва і тваринництва, розподілу заробітної плати, цінового паритету, встановлення цінових знижок та надбавок тощо. Візуалізована роль державного

регулювання у забезпеченні структурних пропорцій за рахунок механізмів державної підтримки товаровиробників, зокрема щодо раціонального землекористування. В процесі трансформації стратегічного управління аграрним сектором виділено низку фундаментальних змін: врахування економічних пропорцій стає більш помітним у системі державного управління; системи управління менш стратифіковані внаслідок інституту місцевого самоврядування, але рішення в господарському управлінні економікою все ще не забезпечують оптимальних темпів стратегічного розвитку; господарська влада, яка в багатьох випадках має формальну основу, відокремлена від політичної влади. Динамічний розвиток аграрного сектору визначено одним із пріоритетних напрямів вітчизняної державної стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агрополітичний звіт. Необхідні зміни в аграрній політиці України – наукове бачення подальшої стратегії. APD/APB/03/2022. Микола Пугачов. Київ, травень 2022.
2. Агропродовольчий розвиток України в контексті забезпечення продовольчої безпеки: монографія; О.В. Шубравська, Л.В. Молдаван, Б.Й. Пасхавер та ін.; за ред. д-ра екон. наук О.В. Шубравської; Нац. акад. наук України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2014. 455 с.
3. Азарян О.М. Проблеми забезпечення продовольчої безпеки в системі чинників розвитку галузей та територій. *Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. праць*. Вип. 34. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. С. 116–124.
4. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/> (дата звернення: 07.10.2023).
5. Алейнікова О.В. Критерії ефективності механізму державного регулювання агропродовольчого сектору економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php> (дата звернення: 07.05.2025).
6. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. Кооперація як інструмент поглиблення міжгалузевих зв'язків в АПК. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07) С. 337-342. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/64.pdf. (дата звернення: 02.04.2025).
7. Андренко О., Краївська І., Мордовцев С. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств із використанням інформаційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-18>.
8. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с.
9. Андрійчук В.Г. Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку : моногр. Ніжин : ТОВ «Вид-во «Аспект–Поліграф», 2007. 216 с.
10. Антонік В.І., Ковальчук В.А., Кононенко В.Д., Бабець Є.К., Стасюк В.П. Розміщення продуктивних сил: навчальний посібник. Київ:

ВД Професіонал, 2006. 224 с.

11. Антощенко В. Основні елементи ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства як основа економічної та продовольчої безпеки. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 3. С. 291-298.

12. Антощенко В., Глянь Т. Історичний аспект сталого розвитку в умовах глобалізації. *Економічний аналіз*. 2024. № 3 (1). С. 53-60. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5936> (дата звернення: 02.04.2025).

13. Атамас О.П. Сутність та класифікація виробничої інфраструктури АПК. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=826> (дата звернення: 03.04.2025).

14. Багорка М.О., Білоткач І.А. Особливості оцінки маркетингового потенціалу аграрних підприємств. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. 2015. № 4. С. 132–136. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=1550&i=1> (дата звернення: 08.02.2025).

15. Барна М.Ю., Воронько-Невіднича Т.В., Ткаченко В.І., Іщейкін Т.Є. Організаційно-правові аспекти безпекового кадрового потенціалу в системі управління проєктами підприємств сфери агротуризму. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 11–16. URL: <http://apie.org.ua/en/organizational-and-legal-aspects-of-security-personnel-potential-in-the-project-management-system-of-agritourism-enterprises/>

16. Батченко Л., Гончар Л., Гуль Є. Особливості економічного стратегування підприємств у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-86> (дата звернення: 08.02.2025).

17. Бевз С.І. До питання про сутність державного регулювання господарської діяльності. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 3. С. 114–118. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/issue/view/56/3-2015-pdf>. (дата звернення: 08.03.2025).

18. Березівський Я.П. Становлення та розвиток асоційованих форм аграрного бізнесу: монографія. Львів, 2010. 149 с.

19. Березіна Л.М., Баган Н.В. Технологізація сучасних підприємств у контексті посилення економічної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 132 – 136.

20. Березіна Л.М., Березін О.В. Формування ефективних механізмів

функціонування підприємств АПК. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 1. № 2. С. 76–79. (дата звернення: 08.02.2025).

21. Березіна Л.М., Воронько-Невіднича Т.В., Логінська І.Я., Шкурупій К.Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах Національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05). (дата звернення: 11.02.2025).

22. Боголюбов В.М. та ін. Стратегія сталого розвитку: підручник / В.М. Боголюбов, М.О. Клименко, Л.Г. Мельник, О.О. Ракоїд; за редакцією професора В.М. Боголюбова. К.: ВЦ НУБПУ, 2018. 446 с.

23. Бородіна О.М. Воєнні загрози глобальній продовольчій безпеці та перші міжнародні реакції щодо подолання їх наслідків: політекономічний зріз. *Економіка України*. 2022. № 6. С. 41–53. URL: http://economyukr.org.ua/docs/EU_22_06_041_uk.pdf. (дата звернення: 10.01.2025).

24. Вараксіна О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Барабаш К.Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 166–172. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020>.

25. Васіна А.Ю. Стратегування як механізм структурного реформування економіки. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2 (8). С. 34–39.

26. Вдовенко Л.О., Вдовенко С.А. Стан та перспективи розвитку аграрного сектору в контексті державної політики фінансової підтримки товаровиробників. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2018. № 3. 26. С. 113–122. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i26.110583>. (дата звернення: 11.05.2025).

27. Вдовенко Н., Федірець О., Зось–Кіор М., Гнатенко І. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 222–229. URL: <http://ujae.org.ua/rol-energorynku-v-menedzhmenti-resursozberezhennya-ta-resursoefektyvnosti-konkurentospromozhnyh-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery/> (дата звернення: 08.02.2025).

28. Ведута Е.Н. Стратегія та економічна політика держави. К. 2012. 361 с.

29. Велика українська енциклопедія. Державна наукова установа «Енциклопедичне видавництво». URL: https://vue.gov.ua/%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0 (дата звернення: 18.01.2025).

30. Виклики та наслідки агропродовольчої спеціалізації України у світовій економіці : колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук Шубравської О.В. ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2023. 254 с. URL: <http://ief.org.ua/wpcontent/uploads/2023/03/Vyklyky-ta-naslidky-ahroprodovol'choi-spetsializatsiiUkrainy> (дата звернення: 08.02.2025).

31. Вишневецький О.С. Інститут стратегування як інструмент переходу до порядків відкритого доступу в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8102> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.59 (дата звернення: 18.02.2025).

32. Воронько Т.В., Зоря О.П., Ворона А.П. Теоретико-методологічні основи аналізу рентабельності виробництва продукції. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Полтава: ПДАА, 2011. Вип. 2. Т. 3. С. 71–78.

33. Воронько Т.В., Федірець О.В. Енергозберігаюча політика як складова державного управління енергозбереженням. *Вісник ПУЕТ*. 2011. № 4 (49). С. 34–40.

34. Воронько Т.В., Федірець О.В., Журавель М.О. Сучасні проблеми екології та розвиток збалансованого природокористування. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Полтава : ПДАА. № 1 (4). Т. 1. С. 211–218.

35. Воронько-Невіднича Т.В., Баган Н.В., Шевченко Т.О. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. Вип. 27. Київ, 2023. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298442>.

36. Воронько-Невіднича Т.В., Баган Н.В., Торяник А.І. Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/issue/view/15843>.

37. Воронько-Невіднича Т.В., Борисенко Ю.В., Цимбал В.В.,

Карпенко В. С. Забезпечення стійкості розвитку підприємства на основі формування професійного іміджу керівника за сучасних умов. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького* 2022. № 4. URL: <http://https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4808/5061>.

38. Воронько-Невіднича Т.В., Галич О.А., Баган Н.В. Стиль та імідж менеджера: навч. посіб. Полтава : ПДАУ. 2024. 200 с.

39. Воронько-Невіднича Т.В., Загребельна І.Л., Дубовик А.М., Киричок А.Ю. Управління агропромисловою сферою за умов сталого розвитку: соціальний аспект. *Modern Economics*. 2021. № 29 (2021). С. 63-68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-10).

40. Воронько-Невіднича Т.В., Кислий Д.С, Семенюта Д.А. Цільовий підхід в управлінні підприємством агропродовольчої сфери. *Моделювання соціально-економічного розвитку в системі забезпечення продовольчої безпеки: збірник тез II Всеукр. наук.-практ. конф., 08-09 травня 2024 р. Миколаїв: МНАУ, 2024. 317 с. С. 17-18. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-09-05-24.pdf (дата звернення: 11.05.2025).*

41. Воронько-Невіднича Т.В., Коваль О.О., Колода О.Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення Цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>.

42. Воронько-Невіднича Т.В., Кошулько А.В., Карасенко В.М. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6 (11). С. 130-134. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/26.pdf.

43. Воронько-Невіднича Т.В., Помаз О.М., Васильєва Ю.А., Коваленко Г.О. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють формуванню його іміджу. *Modern Economics*. 2020. № 24 (2020). С. 45-49. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-07).

44. Воронько-Невіднича Т.В., Федірець О.В., Олійник А.С. Антикризове управління в підприємницькій діяльності суб'єктів господарювання. Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва: колективна монографія; за ред. О. В. Калашник, Х. З. Махмудова, І. О. Яснолоб. Полтава : Полтава: ФОП Петренко І.М. 2020. С. 119–127.

45. Воронько-Невіднича Т.В., Сергієнко С.С. Моделювання організаційних процесів у землекористуванні інноваційно орієнтованих аграрних підприємств в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 108-115. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2979>.

46. Воронько-Невіднича Т., Афанасьева А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82>. (дата звернення: 11.04.2025).

47. Воронько-Невіднича Т., Баган М. Вплив Agile-менеджменту на процес стратегічного управління підприємствами агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. 436 с. С. 106-108.

48. Воронько-Невіднича Т., Бурій Є. Теоретичні засади управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_-Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Yevhen-Buryi-152-158.pdf.

49. Воронько-Невіднича Т., Гончаренко В., Діденко С. Управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери як складова забезпечення його конкурентоспроможності. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. 436 с. С. 21-23.

50. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>.

51. Воронько-Невіднича Т., Доля С., Прошкін В. Концептуальні засади стратегічного управління підприємств агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. 436 с. С. 18-21.

52. Воронько-Невіднича Т., Доля С., Прошкін В. Концептуальні засади

стратегічного управління підприємств агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. 436 с. С. 18-21.

53. Воронько-Невіднича Т., Іщейкін Т., Собчишин В., Радіонова Я. Розвиток системи менеджменту закладу освіти в контексті формування позитивного іміджу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 3 Т. 342. С. 90-94. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1889>.

54. Воронько-Невіднича Т., Курінний В., Труш В., Рябоконт Є. Особливості управління професійним іміджем підприємств аграрного сектору економіки у контексті розвитку кадрового потенціалу і сервісного лідерства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 256-260. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/533>.

55. Воронько-Невіднича Т., Лопатинський Р., Буціна М., Чередніченко Р. Логістичні аспекти в системі управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 6. С. 285-289. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1192/1213>.

56. Воронько-Невіднича Т., Ніконова Ю., Стеценко А. Переваги Agile-менеджменту у функціонуванні підприємств агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. 436 с. С. 108-110.

57. Воронько-Невіднича Т., Скуйбід В., Прийма В. Розвиток кадрового потенціалу в забезпеченні ефективної діяльності підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 82-85.

58. Воронько-Невіднича Т., Ткаченко В., Телічко Н., Щур О. Фінансовий менеджмент інноваційної стратегії безпекового кадрового потенціалу підприємств сфери послуг в системі соціальної відповідальності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. Р. 48–54. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-6>.

59. Воронько-Невіднича Т., Черних О. Особливості адаптивного

управління розвитком сучасних підприємств агропродовольчої сфери. *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період*»: збірник тез доповідей Міжнар. наук. конф. Ч.1. К: НТУ, 2023. 558 с. С. 62-63.

60. Воронько-Невіднича Т.В. Напрями структурних зрушень національної економіки. *Трансформація управлінської парадигми в аграрному секторі економіки*: зб. матеріалів конф. Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава : РВВ ПДАА, 2012. С. 205–207.

61. Воронько-Невіднича Т.В. Основні проблеми розвитку аграрного сектору економіки, що стримують реалізацію Цілей сталого розвитку. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. Nemoros s.r.o., Prague, 2019. 399 с. С. 270–272.

62. Воронько-Невіднича Т.В. Особливості реалізації стратегування розвитку агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти*: Міжнар. наук.-практ. конф., 4-5 березня 2024 р., Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму. 325 с. С. 33-35.

63. Воронько-Невіднича Т.В. Особливості управління земельними ресурсами у контексті впровадження ринку земель. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 1 (18). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/18-2019> (дата звернення: 18.02.2025).

64. Воронько-Невіднича Т.В. Особливості участі бізнесу в досягненні Цілей сталого розвитку. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.: зб. наук. пр. Полтава : ПП «Астроя», 2021. 319 с. С. 142-145.

65. Воронько-Невіднича Т.В. Стратегічні орієнтири розвитку аграрного сектору України на засадах сталого розвитку. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 7-9.

66. Воронько-Невіднича Т.В. Стратегічні перспективи розвитку агропродовольчої сфери в сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 16 травня 2024

р. Полтава : ПДАУ, 2024. 333 с. С. 207-208. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/maketzbirnyka3.pdf>. (дата звернення: 08.05.2025).

67. Воронько-Невіднича Т.В. Сучасні тенденції формування персонального бренду керівника підприємства. Матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу Полтавського державного аграрного університету за результатами науково-дослідної роботи 2021-2022 років, м. Полтава, 17-18 травня 2023 року. Полтава: РВВ ПДАУ, 2023. 241 с. С. 56-57.

68. Воронько-Невіднича Т.В. Упровадження ESG-принципів у функціонування підприємств агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 28 вересня 2023 р.* Полтава : ПДАУ, 2023. 436 с. С. 7-9.

69. Воронько-Невіднича Т.В., Алієв А.І. Переваги застосування стратегічних карт у діяльності суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Аграрна освіта: минуле, сучасне, майбутнє.* Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю Луганського національного аграрного університету. Слов'янськ: ЛНАУ, 15-16 листопада 2021 р. 476 с. С. 310-312.

70. Воронько-Невіднича Т.В., Баган Н.В., Баган М.В., Діденко С.М., Дробязко А.О. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. № 4. С. 82-86. URL: <http://ujae.org.ua/vplyv-rezultatyvnosti-upravlinskyh-rishen-na-protses-vykorystannya-strategichnogo-potentsialu-pidpryyemstva/>

71. Воронько-Невіднича Т.В., Биченко С.Я., Каплун Ю.В. Сталий розвиток агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування: Матер. VI Всеукр. наук.-практ. Інтернет- конф.. Черкаси. 20 квітня 2022 р.* 190 с. С. 107-108. URL: <https://drive.google.com/file/d/1Osud8vr5m5TwsMsuXM2oyiFGX10SoxOB/view>.

72. Воронько-Невіднича Т.В., Биченко С.Я., Прокопенко Н.О., Каплун Ю.В. Тенденції, що визначають розвиток стратегічного управління у підприємствах агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Формування ринкової економіки в Україні.* 2021. Вип. 46. С. 54-61.

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2021.46.0.4606>. (дата звернення: 11.02.2025).

73. Воронько-Невіднича Т.В., Биченко С.Я., Сироватко І.О. Sustainability development of the agri-food enterprise as a prerequisite for its growth in modern conditions. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: Матер. V Міжнар. наук.-практ. конф., 25 лютого 2022 р. ВНТУ, м. Вінниця. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/schedConf/presentations>.

74. Воронько-Невіднича Т.В., Борисенко Ю.В., Цимбал В.В., Карпенко В.С. Забезпечення стійкості розвитку підприємства на основі формування професійного іміджу керівника за сучасних умов *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. 2022. № 4. URL: <http://biblioteka.cdu.edu.ua/index.php/visnuku-chnu>. (дата звернення: 11.02.2025).

75. Воронько-Невіднича Т.В., Борисенко Ю.В., Чередніченко Р.В. Стратегічні пріоритети післявоєнного відновлення економіки України. *Наукове забезпечення міжнародних економічних відносин та соціально-економічного розвитку в аграрній і суміжних сферах в умовах глобалізації та військового стану в Україні*. Матер. III Міжнар. наук.-практ. конф., 30 листопада 2022. Полтава: ПДАУ. 193 с. С. 106-109. <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/11158/abstract30-11-2022compressed.pdf>.

76. Воронько-Невіднича Т.В., Бурий Є.І. Стратегічне управління підприємств агропродовольчої сфери як ключовий засіб для реалізації цілей. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*. Матер. VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конфер. з міжнародною участю, 27 жовтня 2022. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 63-64. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/materialy_viiivseukrayininternet-konfer1.pdf.

77. Воронько-Невіднича Т.В., Бурий Є.І., Черних О.В. Напрями оптимізації системи менеджменту підприємства агропродовольчої сфери. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 327-329. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/maketzbirnyka.pdf>.

78. Воронько-Невіднича Т.В., Буціна М. Стратегічні сценарії управління

аграрним підприємством. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*: Збірник наукових праць VII Всеукр.наук.-практ. конф., 31 жовтня 2024 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2024. 1508 с.

79. Воронько-Невіднича Т.В., Буціна М.С., Сидоренко А.С. Особливості стратегічного управління підприємством агропродовольчої сфери як інструмент забезпечення конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. Частина 2. м. Полтава, 30 – 31 березня 2023 р. Полтава, 2023. 865 с. С. 308–310.

80. Воронько-Невіднича Т.В., Гаращенко В.О. Аспекти ефективності функціонування підприємств у динамічному середовищі. *Наукові розробки, передові технології, інновації*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. Nemoros s.r.o., Prague, 2020. 414 с. С. 96-99. URL: <https://dSPACE.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/82c45697-ffb4-4714-88ac-c50b1b8c0beb/content>. (дата звернення: 11.02.2025).

81. Воронько-Невіднича Т.В., Гаращенко В.О., Титаренко К.О. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3 (26). С. 116–122. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-26-2020>.

82. Воронько-Невіднича Т.В., Гладка Л.О., Шевченко Т.О. Імідж сучасного підприємства як чинник забезпечення конкурентоспроможності. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*. Матер. VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конфер. з міжнародною участю, 27 жовтня 2022. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 237-238. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedramenedzhmentu-im-ia-markinoyi/zbirnykmaterialivviivseukrayininternet-konfercompressed2.pdf>.

83. Воронько-Невіднича Т.В., Гончаренко В.С. Сучасні виклики щодо формування стратегії розвитку підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*. Матер. II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 21 квітня 2022. Т. 1. Дніпро: УМСФ, 2022. 464 с. С. 107-109.

84. Воронько-Невіднича Т.В., Дивнич О.Д., Дивнич А.О. Управління

земельними ресурсами фермерських господарств. *Економіка та суспільство*. Мукачівський державний університет. 2019. № 20. С. 209–220. URL : <http://www.economyandsociety.in.ua/>.

85. Воронько-Невіднича Т.В., Загребельна І.Л., Дубовик А.М., Киричок А.Ю. Управління агропромисловою сферою за умов сталого розвитку: соціальний аспект. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 63-68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-10). (дата звернення: 11.04.2025).

86. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf.

87. Воронько-Невіднича Т.В., Іщенко М.В., Мирошник В.С. Аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1 (18). С. 78–82. URL : <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-1-18>.

88. Воронько-Невіднича Т.В., Каплун Ю.В., Жукова Т.О. Основні причини неефективної реалізації стратегій розвитку в підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*. Матер. V Всеукр. наук.-практ. конф., присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Фесенка Дмитра Мусійовича, 30-31 березня 2022 р. Полтава. 847 с. С. 560-561. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/9623/zbirnykpdau14-150420223compressed.pdf>. (дата звернення: 11.05.2025).

89. Воронько-Невіднича Т.В., Карасенко М.В., Семенюта Д.А. Ключові завдання стратегічного управління агропродовольчою сферою в умовах воєнного стану. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., 26 березня 2024 р. Полтава: ПДАУ, 2024. 423 с. С. 62-64.

90. Воронько-Невіднича Т.В., Кислий Д.С., Семенюта Д.А. Цільовий підхід в управлінні підприємством агропродовольчої сфери. *Моделювання соціально-економічного розвитку в системі забезпечення продовольчої безпеки*:

зб. тез II всеукр. наук.-практ. конф., 08-09 травня 2024 р. Миколаїв: МНАУ, 2024. 317 с. С. 17-18.

91. Воронько-Невіднича Т.В., Коваль О.О., Колода О.Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення Цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>. (дата звернення: 11.05.2025).

92. Воронько-Невіднича Т.В., Козленя К.О., Баруздин А.А. Особливості конкурентоспроможності малих аграрних підприємств Полтавської області. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 15. С. 96–100. URL : http://market-infr.od.ua/journals/2018/15_2018_ukr/17.pdf.

93. Воронько-Невіднича Т.В., Кошулько А.В., Шевченко О.С. Проблеми та перспективи впровадження агроінновацій у практику господарювання суб'єктів підприємницької діяльності. *Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва*: колективна монографія; за ред. О.В. Калашник, Х.З. Махмудова, І.О. Яснолоб. Полтава : Видавництво ПП «Астрая», 2019. 364 с. С. 296-301.

94. Воронько-Невіднича Т.В., Курінний В. Актуальність формування та забезпечення кадрової безпеки сучасних підприємств. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 121-122.

95. Воронько-Невіднича Т.В., Лебідь О.В. Перспективи формування конкурентних переваг підприємств аграрного сектору за сучасних умов динамічного бізнес-середовища. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 14 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. 176 с. С. 146-147.

96. Воронько-Невіднича Т.В., Лещин Д.І., Василенко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 15. С. 23–27. URL : <http://global-national.in.ua/issue-20-2018>.

97. Воронько-Невіднича Т.В., Лопатинський Р. О. Агрологістика як одна із ключових аспектів стратегії відновлення України. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів Міжнар.наук.-

практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 13 листопада 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. 357 с.

98. Воронько-Невіднича Т.В., Носенко В.О. Засади сталого розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Сучасне підприємництво: проблеми теорії та практики*: матеріали 4-ї між. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 19 травня 2023. Д. : НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 61 с. С. 18-20.

99. Воронько-Невіднича Т.В., Облап Д.С. Основні тенденції, які сприяють розвитку стратегічного управління в Україні. *Perspectives of science and education*. The 12th International youth conference. SLOVO\WORD, New York, USA. 2019. 650 p. P. 587–595. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/326487391.pdf#page=587> (дата звернення: 11.02.2025).

100. Воронько-Невіднича Т.В., Олексенко А.А. Сутність форсайт-методу. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: Матеріали V Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. 17 листопада 2020 р. Полтава: РВВ ПДАА, 2020. 136 с. С. 11-12. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedramenedzhmentu-im-ia-markinoyi/materialyv vseukrayininternet-konfercompressed.pdf>. (дата звернення: 11.05.2025).

101. Воронько-Невіднича Т.В., Панова Я.Г., Сотніков В.С. Етапи та чинники формування іміджу сучасного підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*. Матер. VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнародною участю, 27 жовтня 2022. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 235-237. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedramenedzhmentu-im-ia-markinoyi/zbirnykmaterialivviseukrayininternet-konfercompressed2.pdf>.

102. Воронько-Невіднича Т.В., Потапюк І.П., Петракій Н.О. Особливості управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 17. С. 124–128. URL : http://market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/23.pdf.

103. Воронько-Невіднича Т.В., Сергієнко С.С. Моделювання організаційних процесів у землекористуванні інноваційно орієнтованих аграрних

підприємств в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 108-115. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2979>.

104. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Барановський І.О., Світлова А.А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12-16. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>.

105. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Носенко В.О., Хрипко А.А., Катрич Д.А. Імплементация ESG-принципів у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. С. 171-176. URL: <http://ujae.org.ua/implementatsiya-esg-pryntsypiv-u-funktsionuvannya-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-v-konteksti-zabezpechennya-strategiyi-kapitalizatsiyi/>

106. Воронько-Невіднича Т.В., Стебко М.В. Стратегічне управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери за сучасних умов зовнішніх викликів. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 23 листопада 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. 248 с. С. 42-43.*

107. Воронько-Невіднича Т.В., Федірець О.В., Олійник А.С. Антикризове управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання: монографія. *Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва*. / За ред. О.В. Калашник, Х.З. Махмудова, І.О. Яснолоб. Полтава: ФОП Петренко І.М. 2020. С. 119–127.

108. Воронько-Невіднича Т.В., Цимбал В.В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємство: сучасні вектори розвитку і перспективи: матеріали II Міжнар наук.-практ. конф. (заочна форма), ПДАУ, 15 лютого 2023 року. 352 с. С. 48-50.*

109. Воронько-Невіднича Т.В., Черних О.В. Застосування концепції резильєнтності для забезпечення функціонування підприємств агропродовольчої сфери у повоєнний період. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємство: сучасні вектори розвитку і перспективи: Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (заочна форма), ПДАУ,*

15 лютого 2023 року. 352 с. С. 50-52.

110. Воронько-Невіднича Т.В., Шупта І.М. Особливості виникнення та функціонування репутаційного менеджменту в Україні: колективна монографія; за ред. Маркіна І. А., Аранчій В. І., Сафонов Ю. М., Лепейко Т. І. та інші. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*. Полтава : «Сімон», 2017. Вип. 1. 728 с. С. 232–239.

111. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82>.

112. Гадзало Я.М., Саблук П.Т., Лупенко Ю.О., Федоров М.М. Аграрна реформа в Україні, її наукове забезпечення, результативність. *Економіка АПК*. 2021. № 7. Том 28. С. 6–15. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202107006>. (дата звернення: 02.04.2025).

113. Гайдучий П.І. Трансформація аграрного сектору економіки до ринкових умов господарювання. *Економіка АПК*. 2015. № 11. Том. 22. С. 5-13. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-22-11-2015/transformatsiya-agrarnogo-sektoru-ekonomiki-do-rinkovikh-umov-gospodaryuvannya> (дата звернення: 28.02.2025).

114. Гарафонова О.І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис*. Серія 1. Економіка і управління. 2013. № 1 (4). С. 50-58.

115. Гончарук І.В., Томашук І.В. Державне регулювання розвитку ресурсного потенціалу сільських територій: загальні аспекти. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 4 (32). С. 19–30. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/iKVjey0iQtz6qdBJDjRH.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).

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

117. Горшков М.А., Лозовський О.М. Актуальні проблеми діагностики ресурсного потенціалу аграрного сектору. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2019. Том 30 (69), № 2. С. 26-29. URL:

https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_2/8.pdf (дата звернення: 18.02.2025).

118. Григоренко Я.О. Науково-методичні засади комплексного оцінювання аграрного потенціалу регіонів України для забезпечення її економічної безпеки. *Агросвіт*. 2017. № 11. С. 70-76. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2422&i=11> (дата звернення: 18.02.2025).

119. Григоренко Я.О. Оцінка регіональних особливостей аграрного потенціалу України в системі забезпечення економічної безпеки держави. *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 2. С. 137-147. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-07/prioritety_4_2017_druk.pdf. (дата звернення: 15.02.2025).

120. Григорук П.М., Макаров А.С. Інтегральне оцінювання рівня та динаміки аграрного потенціалу Хмельницької області. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини, економіка, країнознавство, туризм». 2018. № 8. С. 115-125. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/issue/view/804>. DOI: 24.26565/2310_9513_2018_8_13. (дата звернення: 03. 05.2025).

121. Григорук П.М., Пайнко О.П., Савчук О.П., Хрущ В.О. Характеристики процесів формування та реалізації інноваційного потенціалу малих та середніх підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №6. С. 54-62. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-288-6-8. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/10-1.pdf>. (дата звернення: 20.01.2025).

122. Громов О. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. *Урядовий кур'єр*. 2022. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silke-gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/>. (дата звернення: 01.05.2025).

123. Губені Ю.Е. Основи підприємництва та агробізнесу. Львів: Укр. технології, 2002. 256 с.

124. Гуторов А.О., Воронько-Невідничка Т.В. Розвиток галузевого самоврядування в аграрному секторі економіки. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава: ПП «Астроя», 2018. 304 с. С. 144–146.

125. Гуторов А.О., Воронько-Невідничка Т.В. Теоретико-методологічні засади проведення виробничої типізації сільськогосподарських

товаровиробників. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Modern Science – Moderní věda». Будапешт-Прага-Київ, 2016. 386 с. С. 61–69. (<http://sried.in.ua/modern-science.html>).

126. Дейлі Г. Поза зростання. Економічна теорія сталого розвитку / Г. Дейлі; пер. з англ. К.: Інтелсфера, 2002. 246 с.

127. Дем'яненко М.Я., Саблук П.Т., Скупий В.М. Державна політика фінансової підтримки розвитку аграрного сектору АПК: монографія; за ред. М.Я. Дем'яненка. К. : ННЦ ІАЕ, 2011. 372 с.

128. Дем'яненко С.І. Аграрна реформа в Україні: історія та сучасність. *Економічний аналіз*. 2024. № 1. Т. 34. с. 69-80. DOI: 10.35774/econa, <https://econa.org.ua/indx.php/econa/artticle/view/5938>. (дата звернення: 02.04.2025).

129. Діденко С., Грубич В., Воронько-Невіднича Т. Можливості підприємств агропродовольчої сфери у контексті впровадження ESG-принципів. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. 436 с. С. 40-43.

130. Дікарев О.А. Інтеграційні системи в агропродовольчій сфері: сутність та особливості розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2011. № 6. С. 143–148.

131. Дропа Я.Б., Макаренко У.Б. Сутність і методи фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку України. *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. № 1 (69). С. 91–98. URL: http://psae-jrn1.nau.in.ua/journal/1_69_2_2019_ukr/15.pdf (дата звернення: 01.05.2025).

132. Екологічна катастрофа в Україні: збитки від війни вже склали понад 56 млрд євро. *Кабінет Міністрів України*. 2023. URL: <https://kyivschina24.com/news/ekologichna-katastrofa-v-ukrayini-zbytky-vid-vijny-vzhe-sklaly-ponad-55-mlrd-yevro/> (дата звернення: 17.04.2025).

133. Економічна енциклопедія: в 3 т. / [редкол. ... С.В. Мочерний (відпов. ред.) та ін.]. Т. 1 Київ : Академія, 2000. 864 с.

134. Ємельяненко Л. Стратегування в системі державного управління національною економікою. *Модернізація управління національною економікою*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 листоп. 2016 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; редкол.: І.

Й. Малий (голова) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2016. С. 81–87. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/207c5e83-893d-4981-83a3-ee638db36c46> (дата звернення: 20.01.2025).

135. Жам О., Рудика В., Воронько-Невіднича Т., Бебко С., Шіковець К., Квіта Г. Діагностика стратегічного управління фінансово-економічним розвитком підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5 (52). 162–172. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.52.2023.4214>.

136. Жегус О. Стратегування як драйвер змін в умовах сучасних викликів. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (електронний ресурс). К.: КНЕУ, 2022. С. 210-213. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/826e1dce-e4de-47e9-b2f8-4713eaa0cac2/content> (дата звернення: 20.01.2025).

137. Жук М.В. Стратегічні завдання та пріоритети розвитку інституційного механізму аграрного сектору економіки України для підвищення ефективності землекористування, продовольчої безпеки та адміністративно-територіальної реформи на селі. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 11–17. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.4.11.

138. Замикула В.В. Напрями державної підтримки агропродовольчого сектора економіки в умовах глобалізації економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2009. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php> (дата звернення: 20.01.2025).

139. Заремба П.О. Стратегія стабілізації та розвитку м'ясопереробної промисловості України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Заремба Павло Олександрович. Донецьк, 2008. 36 с.

140. Зверяков М.І., Кухарська Н.О., Клевцевич Н.А., Шараг О.С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія / Одеський національний економічний університет МОН України. Одеса: Атлант ВОІ СОГУ, 2019. 241 с.

141. Зінчук Т. Агропродовольчий потенціал співробітництва у форматі Україна-Польща. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*. 2016. № 47 (2). S. 285–300. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/5431/1/ZNUV_2016_2_285-300.pdf (дата звернення: 20.01.2025).

142. Зось-Кіор М.В., Кукурудза І.І., Кирилюк Є.М., Терентьева О.В.

Моделювання управління земельними ресурсами в Україні в контексті глобалізації та формування сталих агропродовольчих систем. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 3. С.65-72. URL: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4394> (дата звернення: 20.01.2025).

143. Іртищева І.О. Регіональний інноваційний розвиток агропродовольчої сфери: сучасний стан та завдання управління. *Регіональна економіка*. 2009. № 4 (54). С. 71-79. URL: https://re.gov.ua/doi/re2009.04.071_u.php (дата звернення: 20.01.2025).

144. Іртищева І.О. Формування моделі інноваційного розвитку агропродовольчої сфери Приморського регіону: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.05 «Економіка та управління національним господарством». Київ, 2010. 40 с.

145. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств Херсонської області та обґрунтування напрямів її підвищення. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7469>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.3. (дата звернення: 20.01.2025).

146. Концепція Державної цільової програми сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року (затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 121-рвід 03.02.2010 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121-2010-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.01.2025).

147. Концепція сталого (збалансованого) розвитку агроєкосистем в Україні на період до 2025 року (затверджена Наказом Мінагрополітики України No 280 від 20.08.2003 р.); <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0280555-03#Text> (дата звернення: 10.01.2025).

148. Концепція сталого розвитку населених пунктів (затверджена Постановою Верховної Ради України No 1359-XIV від 24.12.1999 р.) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14#Text> (дата звернення: 10.01.2025).

149. Корнійчук Л. Теоретичні основи реалізації концепції стійкого розвитку. *Економіка України*. 2010. № 2. С. 72-83. http://economyukr.org.ua/?page_id=17&lang=uk (дата звернення: 20.01.2025).

150. Крисанов Д.Ф. Інтеграція агрохарчового сектора України в єдиний нормативний простір Європейського Союзу: монографія / Д.Ф. Крисанов; НАН

України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». К., 2016. 368 с. <http://ief.org.ua/docs/mg/275.pdf>. (дата звернення: 20.01.2025).

151. Кукса І.М., Орлова-Курилова О.В., Кирилук Є.М., Воронько-Невіднича Т.В. Державне регулювання та саморозвиток ефективної інноваційної системи управління реструктуризацією виробництва в умовах знаннєвої економіки, екологізації та синергетичної взаємодії підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 5–9. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.20.5

152. Курило В.І. Про зміст і співвідношення деяких аграрних дефініцій. *Економіка АПК*. 2014. № 2. С. 87–92. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-21-2-2014>. (дата звернення: 10.01.2025).

153. Кухарська Н. Ідеологія стратегування соціо-еколого-економічного розвитку регіону. Економічні інновації. *Потенціал підприємства в парадигмі сталого розвитку регіонів України* : зб. наук. праць. Одеса, 2012. Вип. 51. С. 243-250.

154. Кухарська Н.А. Стратегування соціально-економічного розвитку регіону як нового підходу до розробки та реалізації стратегій регіонального розвитку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 3. С. 22-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2014_3_5. (дата звернення: 20.01.2025).

155. Латинін М.А. Аграрний сектор економіки України: механізм державного регулювання: монографія. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. 320 с.

156. Лисецький А. АПК: методологія розвитку регіонів. *Економіка України*. 2000. № 2. С. 59–66.

157. Лозинська Т.М. Державне управління розвитком продовольчого ринку України в умовах глобалізації економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. управління: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». Донецьк, 2008. 36 с.

158. Лопатинський Ю.М. Інституціональна трансформація аграрного сектора: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка і управління національним господарством». Київ, 2007. 36 с.

159. Лопатинський Ю.М., Буринська О.І. Складові та пріоритети сталого розвитку аграрного сектору економіки: концептуально-теоретичний дискурс. *Економіка АПК*. 2018. № 6. С. 94–102. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom->

25-6-2018 (дата звернення: 11.05.2025).

160. Лопатинський Ю.М., Мельник О.І. Особливості трансформації структури аграрного сектора економіки України. *Агросвіт*. 2013. № 18. С. 3–10.

161. Лопатинський Ю.М., Тодорюк С.І. Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств : монографія. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2015. 220 с.

162. Ляшенко В.І., Петрова І.П. Стратегування в системі державного управління: виклики сьогодення та науково-експертні платформи. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 86-96. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).86-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).86-96) (дата звернення: 18.02.2025).

163. Макаренко П.М. Моделі аграрної економіки. Київ : ННЦ ІАЕ, 2005. 682 с.

164. Маласіс Л. Аналіз продовольчого сектора у ринковій економіці: методологічні аспекти. *Інтеграція та співробітництво в агропродовольчій сфері: тези XXI семінару Європейської асоціації економістів-аграрників*, м. Київ, 3-7 жовтня 1989 р. Київ, 1989. С. 89-100.

165. Малік М.Й., Забуранна Л.В. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації влади. *Економіка АПК*. 2017. № 7. С. 5–14. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-24-7-2017> (дата звернення: 10.04.2025).

166. Малік М.Й., Тарасюк А.В. *Управління агропродовольчою сферою України в системі стратегування цілей сталого розвитку. Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 2 (272). С. 123-130. <https://eco-science.net/issue/%e2%84%96-2-272-%d0%bb%d1%8e%d1%82%d0%b8%d0%b9-2024>. (дата звернення: 10.04.2025).

167. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г., Мамчур В.А. Реалізація цілей сталого розвитку України в контексті трансформації особистих селянських господарств у сімейні фермерські. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2020. № 7 (26). С. 21-31. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/166842> DOI: [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7\(26\)/3](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7(26)/3) (дата звернення: 01.05.2025).

168. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2021. № 159. С. 88-91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18>.

169. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах

конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24–27. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.11.24.

170. Маркіна І., Вороніна В., Філатова К. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39-42. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.7>

171. Міненко М.А. Фахові виробничі об'єднання як основа для побудови моделі сталого розвитку агропромислової сфери АПК. *Економіка АПК*. 2011. № 4. С. 137–141.

172. Міценко Н.Г. Ресторанне господарство як канал збуту продукції АПК. *Бізнес Інформ*. 2014. №4. С. 208–214. URL: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2014&abstract=2014_04_0&lang=ua&stqa=0 (дата звернення: 02.04.2025).

173. Могильний О. До питання про багатокладність сільського господарства. *Економіка України*. 2005. № 6. С. 59-66. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/index/> (дата звернення: 20.01.2025).

174. Могильний О.М. Удосконалення організаційно-економічного механізму стійкого розвитку аграрної сфери: теоретико-методологічні засади. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 19–27. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.19 (дата звернення: 02.04.2025).

175. Навроцький С.А., Палюх О.М. Комплексна оцінка ефективності розвитку аграрного сектору України з урахуванням впливу державного фінансування. *Економічний часопис XXI*. 2015. № 3-4 (1). С. 88-92. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=291491>.

176. Національна парадигма сталого розвитку України ; за заг. ред. академіка НАН України, д.т.н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б.Є. Патона. Київ: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. 72 с.

177. Новий тлумачний словник української мови : в 3-х т. / [уклад. В. Яременко, О. Сліпушко]. 2-е вид., випр. Т. 1. Київ : Аконті, 2003. 926 с.

178. Орленко Я.Ю. Особливості формування та реалізації продовольчої безпеки на регіональному рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 12. С. 134-136. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=2917&i=31>. (дата звернення: 02.04.2025).

179. Павчак В.А., Іванух Р.А., Поплавський В.Г. Економіка сільського

господарства: навчальний посібник; за ред. В.А. Павчака. Київ : Вища школа, 1990. 398 с.

180. Перебийніс В.І., Рогоза, М.Є. Косарева Т.В., Перебийніс Ю.В. Матеріально-технічне забезпечення агропродовольчого комплексу в контексті модернізації промисловості. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 92-100. URL: <http://www.venu-journal.org/2019-1-36-14-2/> (дата звернення: 20.01.2025).

181. Перспективні форми організації господарської діяльності на селі: наукова доповідь / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»; кол. авторів: Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк, В.Я. Месель-Веселяк та ін. К. : ННЦ «ІАЕ», 2019. 114 с.

182. Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку: Розпорядження КМУ № 686-р від 21 серпня 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-%D1%80#Text>. (дата звернення: 11.04.2025).

183. Пістун М.Д., Гуцал В.О., Проватор Н.І. Географія агропромислових комплексів: навч. посібник. Київ : Либідь, 1997. 198 с.

184. Помаз О.М., Воронько-Невіднича Т.В., Дереза В.В., Михайлик А.А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-23-2020/>

185. Попова О. Агросфера: соціоекономічний зміст і засади сталого розвитку. *Економіка України*. 2012. № 5. С. 73-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ЕкUк_2012_5_8 (дата звернення: 20.01.2025).

186. Попова О.Л. Сталий розвиток агросфери України: політика і механізми. Київ : НАН України, Інститут економіки та прогнозування, 2009. 352 с.

187. Присяжнюк М.В., Саблук П.Т., Кропивко М.Ф. Про необхідність і напрями поглиблення аграрної реформи. *Економіка України*. 2011. № 6. С. 14–16.

188. Про затвердження Програми розвитку державної статистики до 2023 р.: Постанова КМУ № 222 від 27 лютого 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-2019-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 11.05.2025).

189. Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року : Закон України від 18.10.2005 р. № 2982-IV. URL:

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2982-15>) (дата звернення: 24.04.2025).

190. Про схвалення Концепції розвитку сільських територій : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 995-р від 23.09.2015 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80#Text>. (дата звернення: 10.01.2025).

191. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України № 722/2019 від 30.09.2019 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>. (дата звернення: 10.01.2025).

192. Пугачов М. 2022 року Україна суттєво посилила європейський вектор аграрного експорту. ННЦ «Інститут аграрної економіки». URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/3516-2022-roku-ukrayina-suttyevo-posylyla-yevropeyskuu-vektor-ahramoho-eksportu-mykola-puhachov.html>. (дата звернення: 28.02.2025).

193. Рогачевський О.П. Теоретико-методологічні засади забезпечення стратегічного управління у системі охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 374 с.

194. Розвиток аграрного виробництва як передумова забезпечення продовольчої безпеки України : аналітична доповідь / за ред. Я. А. Жаліла. К.: НІСД, 2011. 39 с.

195. Русак О.П., Паламарчук Т.М. Ідентифікація ризиків в умовах забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 103–106. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/23.pdf (дата звернення: 10.04.2025).

196. Савельєва О.М. До питання про перспективи розвитку аграрного права України в умовах забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. *Право і суспільство*. 2014. № 1-2. С. 107–111. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2014/1-2_2014/25.pdf (дата звернення: 11.03.2025).

197. Сазонець І.Л., Джинджоян В.В., Чубар О.О. Розміщення продуктивних сил : навч. посібник. Київ : Центр навч. літератури, 2006. 320 с.

198. Самофатова В.А. Методологічні аспекти формування сталого розвитку агропродовольчої сфери регіону. *Науковий вісник УжНУ*. Серія:

Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 84–88. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/10_2_2016.pdf (дата звернення: 20.01.2025).

199. Сенишин О. Сутність та структурно-функціональна характеристика продовольчого комплексу України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 250–255. URL: <http://global-national.in.ua/issue-4-2015/12-vipusk-4-berezen-2015-r/562-senishin-o-s-sutnist-ta-strukturno-funksionalna-kharakteristika-prodovolchogo-kompleksu-ukrajini> (дата звернення: 02.04.2025).

200. Сіваченко І.Ю., Захарченко О.В. Міжнародний агробізнес: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 266 с.

201. Сільське господарство України 2019. Статистичний збірник. Відповідальний за випуск О.М. Прокопенко. Київ: Державна служба статистики України, 2020. 230 с. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm (дата звернення: 20.01.2025).

202. Сільське господарство України 2020. Статистичний збірник. Відповідальний за випуск О.М. Прокопенко. Київ: Державна служба статистики України, 2021. 232 с. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm (дата звернення: 20.01.2025).

203. Сільське господарство України: статистичні збірники. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm (дата звернення: 20.01.2022).

204. Скидан О.В. Інституційні механізми розвитку агропродовольчої сфери регіону. *Зрівноважений розвиток регіонів в умовах глобалізації*. Матер. Міжнар. наук.-практ. конференції. Житомир: ПП «Рута». 2010. 404 с.

205. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової, акад. НААН України М.А. Хвесика. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. 776 с. URL: http://www.nbu.gov.ua/sites/default/files/nas_dop_2015.pdf (дата звернення: 10.01.2025).

206. Соціо-еколого-економічний розвиток агропродовольчої сфери України в сучасних умовах: проблеми та шляхи їх розв'язання: монографія / авт. кол. О.І. Павлов, К.Б. Козак, Д.Ф. Крисанов [та ін.]; за ред. О.І. Павлова. Одеса: Астропринт, 2015. 512 с.

207. Сталий розвиток сільських територій: монографія / за ред. проф.

Т. Зінчук, проф. Ю. Раманаускаса. Клайпеда: вид-во Клайпедського університету; Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 421 с. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/31562/1/Sustainable%20development%20of%20rural%20areas%2019.01%20%281%29.pdf>. (дата звернення: 10.01.2025).

208. Статистичний щорічник «Україна у цифрах 2020». URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/zb_Ukraine%20in%20figures_20_u.pdf (дата звернення: 20.01.2025).

209. Статистичний щорічник України за 2022 рік / Державна служба статистики України; за ред. І.Є. Вернера. Київ : 2023. 387 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (дата звернення: 21.02.2025).

210. Стельмащук А.М. Становлення сталого розвитку тваринницького продуктового комплексу. *Інноваційна економіка*. 2010. № 5. С. 57–61. URL: https://ie.at.ua/index/arkhiv_nomeriv/0-5. (дата звернення: 20.01.2025).

211. Стеченко Д.М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика: підручник. Київ : Вікар, 2006. 396 с.

212. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. 182 с. URL: https://www.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/12064.017.pdf (дата звернення: 20.01.2025).

213. Стратегія «Основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2020 року» (затверджена Законом України № 2818-V від 21.12.2010 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення: 10.01.2025).

214. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (затверджена Указом Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>. (дата звернення: 10.03.2025).

215. Сунь-Цзи. Мистецтво війни / пер. І. Андрущенко. Київ : Арій, 2021. 144 с.

216. Тарасевич Н.В. Концептуальні підходи до визначення економічної сутності агробізнесу у міжнародному аспекті. *Modern Economics*. 2021. № 28 (2021). С. 134-139. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-19). (дата звернення: 28.02.2025).

217. Трусова Н.В. Структура сукупного фінансового потенціалу

сільського господарства: регіональний аспект. *Облік і фінанси*. 2017. № 3 (77). С. 119–125. URL: <https://affj.org.ua/ua/article/503/> (дата звернення: 28.02.2025).

218. Федірець О.В., Воронько-Невіднича Т.В. Особливості стратегічного управління в аграрних підприємствах. *Науково-практична конференція професорсько-викладацького складу Полтавської державної аграрної академії за підсумками науково-дослідної роботи в 2017 році*. Полтава, ПДАА, 17-18 травня 2018 року. С. 65–67.

219. Хаєцька О.П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні. *Економіка та управління АПК*. 2018. № 2 (140). С. 122–131. URL: https://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/khaietska_o_2-2018_pdf.pdf (дата звернення: 11.04.2025).

220. Хало О.М., Воронько-Невіднича Т.В. Стратегічне управління підприємством агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти*: збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 18 листопада 2022 року. Одеса, ОДАУ. 2022. 425 с. С. 115-117. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/Zbirnyk-20222-4524.pdf>. (дата звернення: 11.02.2025).

221. Харенко А.О., Бурляй О.Л., Бортник Т.І. Збут продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8 (170). С. 213–225. URL: <https://eco-science.net/downloads/> (дата звернення: 02.04.2025).

222. Хвесик М., Бистряков І. Парадигмальний концепт сталого розвитку України. *Економіка України*. 2012. № 6. С. 4-12. URL: http://economyukr.org.ua/?page_id=17&lang=uk&mode=view&lang=uk&year=2012&issueno=6 (дата звернення: 28.02.2025).

223. Ходаківська О., Кононенко О. Еволюція економічних теорій сталого сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2020. Том 27. № 10. С. 49-61. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202010049>. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/vipusk-10-2020/yevolyutsiya-ekonomichnikh-teoriy-stalogo-sil'skogo-rozvitku> (дата звернення: 28.02.2025).

224. Ходаківська О., Мартинюк М. Наслідки впливу воєнних дій на стан аграрного сектору України. Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень: збірник наукових праць з матеріалами V Міжнародної наукової конференції, м. Тернопіль, 22 березня, 2024 р. / Міжнародний центр

наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2024. 172 с. С. 19-23. (дата звернення: 17.04.2025).

225. Ходаківська О.В., Левек Р. Земельні відносини: пошук балансу інтересів між державним регулюванням та неолібералізмом. *Економіка АПК*. 2018. № 6. С. 5-18. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-25-6-2018> (дата звернення: 28.02.2025).

226. Ходаківська О.В., Могильний О.М. Неоліберальні підходи до формування моделі ринкового обігу земель: завищені очікування та реальність. *Економіка АПК*. 2019. № 9. Том. 26. С. 6-18. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-26-9-2019> (дата звернення: 28.02.2025).

227. Хорунжий М.Й. Завдання національної аграрної політики на сучасному етапі *Економіка АПК*. 2014. № 2. Т. 21. С. 22-28. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-21-2-2014> (дата звернення: 28.02.2025).

228. Цицерон М.Т. Тускуланські бесіди. Про обов'язки. / пер. В. Литвинов. Львів : Апріорі, 2023. 440 с.

229. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. Міністерство економічного розвитку і торгівлі. 2017. 176 с.

230. Ціхановська В.М. Оцінка стану та основні напрями розвитку вітчизняного агропродовольчого ринку в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_3_5 (дата звернення: 28.02.2025).

231. Чемерис В.С., Казьмір Л.П. Концептуальні засади стратегування інноваційного розвитку сільських територій на регіональному рівні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 4 (132). С. 79–84. URL: https://ird.gov.ua/sep/doi/sep2018.04.079_u (дата звернення: 02.04.2025).

232. Шевченко О.О. Підвищення ефективності функціонування продовольчого комплексу. *Державне будівництво*. 2007. № 2. URL: www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeVu/2007-2/doc/2/12.pdf (дата звернення: 01.05.2025).

233. Шевченко О.О. Розвиток державної політики продовольчого забезпечення України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. управління : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / НАН України; Рада по вивченню продуктивних сил України / Шевченко Олександр Олександрович. Київ, 2009. 40 с.

234. Шевчук В.О. Фізико-економічне мислення як атрибут сталості господарювання. Сталий розвиток та безпека агропродовольчої системи України в умовах глобалізаційних викликів : монографія. Одеса : Астропринт, 2012. 760 с.

235. Шеремет О.О. Теоретико-методологічні засади процесу забезпечення та реалізації ринкових стратегій у харчовій промисловості: монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 375 с.

236. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник ; 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

237. Шпикуляк О., Пугачов М., Ксенофонтова К. Розвиток підприємницької діяльності фермерських господарств на засадах європейського зеленого курсу за інституційного впливу умов воєнного стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 275-282. <https://doi.org/10.32782/dees.11-45>. (дата звернення: 10.04.2025).

238. Шпичак О.М. Система організаційно-економічних механізмів функціонування агропродовольчих підкомплексів рослинництва України ; О.М. Шпичак, О.В. Бондар, І.В. Кобута; за ред. О.М. Шпичака. Київ : ІАЕ, 2009. 406 с.

239. Шубравська О.В. Загрози активізації іноземного інвестування сільського господарства України. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: зб. матеріалів ХІХ Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю Одеського національного економічного університету, 17–18 травня 2021 р. Одеса. С. 265–267. <https://doi.org/10.32680/978-966-992-589-3> (дата звернення: 01.06.2025).

240. Шубравська О.В. Інноваційні трансформації агропродовольчого сектора економіки: світові тенденції та вітчизняні реалії. *Економіка і прогнозування*. 2010. № 3. С. 90-102. URL: [5http://www.nbuw.gov.ua/portal/Sos_gum/ep/2010_3/7_Shubravska.pdf](http://www.nbuw.gov.ua/portal/Sos_gum/ep/2010_3/7_Shubravska.pdf) (дата звернення: 01.06.2023).

241. Шубравська О.В., Прокопенко К.О. Формування агропродовольчої спеціалізації України в контексті сучасних інвестиційних процесів. *Економіка України*. 2021. № 10. С. 35–51. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.10.035> (дата звернення: 01.06.2025).

242. Шульга О.А. Теоретико-дефінітивна експозиція категоріального апарату дослідження проблем аграрного сектору. *Причорноморські економічні*

студії. 2021. № 65. С. 7-13. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/65_2021/3.pdf (дата звернення: 01.06.2025).

243. Янків М.Д. Організаційно-економічні механізми розвитку і функціонування АПК України : моногр. Львів : Коопосвіта, 2000. 448 с.

244. Agenda 21. United Nations Conference on Environment & Development Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> (дата звернення: 01.06.2025).

245. Ansoff I. Strategic management. New York : Wiley, 1979. 236 p.

246. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach, J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. № 38. pp. 253-265. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85135516741&partnerID=40&md5=605f0748495345fa2a8928a36007f613>.

247. Artiukh-Pasiuta O., Zhyvko Z., Zhelikhovska M., Ishchejkin T., Morhachov I., Voronko-Nevidnycha T. The Influence of the US Stock Market on the Institutional Security Strategy of the Management of Innovative Development *International Journal of Computer Science & Network Security*. 2024 (11), P. 107-112. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://koreascience.kr/article/JAKO202403150400850.pdf>.

248. Biswas A.K. Integrated water resources management: Is it working? *Int. J. Water Resour.* 2008. Dev. 24. Pp. 5–22.

249. Borisova V., Samohkina I., Rybina L., Shumkova V. Motivational Management of the Environmentally Sound Development of Agricultural Enterprise in Ukraine. *Journal of Ecology & Development*. 2020. Vol. 35. №. 2. 102–120. URL: <http://www.ceserp.com/cp-jour/index.php/ijed/issue/view/492>. (дата звернення: 10.04.2025).

250. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129 -135.

251. Brundtland Report. Federal Office for Spatial Development ARE. United Nations, 1987, 247 p.
252. Bryson J., Berry F., Yang K. The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration*. 2010. № 40 (5). Pp. 495-521.
253. Chaika T., Voronko-Nevidnycha T., Yasnolob I., Zoria O. The System of Agrarian Logistics: Definition, Main Tasks and Conditions of its Functioning. *Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej Zarządzanie*. 2016. Nr. 21. Str. 70-79.
254. Chandler A. D. Strategy and structure; Chapters in the History of the history of the Industrial Enterprises. MIT Press, Cambridge, Mass, 1962. 463 p.
255. Current World Population. *Worldometers*. 2022. URL: <https://www.worldometers.info/world-population/> (дата звернення: 01.06.2025)
256. Daly H. Ecological Economics and Sustainable Development. Selected Essays of Herman Daly. Elgar, Cheltenham, UK/Northampton, US, 2007.
257. Dyvnych O.D., Voron'ko-Nevidnycha T.V., Demydenko L.M. Development of the plant growing industry as a prerequisite for ensuring food security of Ukraine : *Management of the 21st century: globalization challenges* : monog. Nemoros s.r.o., Prague, 2019. 500 p. P. 326–333.
258. Dyvnych O.D., Voron'ko-Nevidnycha T.V., Demydenko L.M. Economic and social aspects of agricultural land use in Ukraine : monog. *Management of the 21st century: globalization challenges*. 2018. Nemoros s.r.o. Prague. P. 341–349.
259. Emmanuel Kwesi Boon, Voronko-Nevidnycha T. Global trends of the BANI-world in enterprise management. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 28 вересня 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023. 436 с. С. 189-190.
260. Fedirets O., Voron'ko-Nevidnycha T., Halych O. Inclusive development of the Ukrainian economy: strategic aspects: monog. *Management of the 21st century: globalization challenges*. Nemoros s.r.o. Prague, 2019. P. 79–85.
261. Fedirets O., Voronko-Nevidnycha T., Korduban M. Formation of the optimal production strategy of an agricultural enterprise *Management of the 21st century: globalization challenges*. collective monograph in edition I. Markina (issue 3). Prague, Nemoros s.r.o. 2020. P. 200–207.
262. GDP. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/gdp->

world-regionsstacked-area?country=Sub-Saharan+Africa~Latin+America~Middle+East~South+and+SouthEast+Asia~East+Asia~Western+Offshoots~Eastern+Europe~Western+Europe (дата звернення: 01.05.2025).

263. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10. No. 2. P. 336–348.

264. Hellden D., Weitz N., Nilsson M., Alfvén T. Situating Health Within the 2030 Agenda – A Practical Application of the Sustainable Development Goals Synergies Approach. *Public Health Rev*, 07 April 2022. <https://doi.org/10.3389/phrs.2022.1604350>. (дата звернення: 11.05.2025).

265. Hnatenko I., Bebko S., Ievseitseva O., Shikovets K., Kvita, H., Zos-Kior M. Market analysis of the renewable energy market of Ukraine in the context of changes in financial and economic processes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 5(58). P. 446–459.

266. Hoglund L., Holmgren M., Martensson M., Svardsten F. Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making. *International Public Management Journal*. 2018. Volume 21. Issue 5. doi.org/10.1080/10967494.2018.1427161.

267. Holden E., Linnerud K., Banister D. Sustainable development: Our Common Future revisited. *Global Environmental Change*. Volume 26, May 2014. P. 130–139.

268. Hutorov A.O., Hutorova O.O., Lupenko Y.O., Yermolenko O.A., Voronko-Nevidnycha T.V. Modeling of the cycle of reproduction process in the agrarian sector of economy (Ukraine). *Espacios*. 2019. № 40 (7), 13 p. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85064820296&partnerID=40&md5=6b5db9b33ffec030261c7612b582e6bd>.

269. Ikävalko H. Strategy process in practice. Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology to be presented with due permission of the Department of Industrial Engineering and Management, *Helsinki University of Technology*. 2005, 179 p. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/80701526.pdf>.

270. Kadekodi G. Is a ‘Green Economy’ Possible? Economic and Political

Weekly. June 22, 2013. Vol. XLVI II № 25. Pp. 44–49.

271. Karloff B. *Business Strategy (a Guide to Concepts and Models)*. London: Palgrave Macmillan UK, 1989. 166 p.

272. Khodakivska O., Martyniuk M., Lupenko Yu. Prospective analysis of the implementation of the «green» economy in the agricultural sector of Ukraine for the next 10 years. *Scientific Horizons*. 2023. Vol. 26, No. 10. P. 163–179.

273. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *Ekonomika APK*. 2023. T. 30 № 2. P. 49-56. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/integratsiya-agile-metodiv-u-sistemu-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishchennya-efektivnosti-strategichnogo-upravlinnya-v-agroprodovolchiiy-sferi>. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049>.

274. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T., Bolshakova Ie. Strategic guidelines of the sustainable development management mechanism within the agricultural enterprise / Diachkov D., Aranchii V., Safonov Yu., Zhylynska O. and other. *Management of the 21st century: globalization challenges*. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. 319 p. P. 130-136.

275. Kravchenko O., Kucher A., Hełdak M., Kucher L., Wyszumłek J. Socio-economic transformations in Ukraine towards the sustainable development of agriculture. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. No. 13. 5441. <https://doi.org/10.3390/su12135441>. (дата звернення: 10.04.2025).

276. Kucher, L., Hełdak, M., Orochovska, L. Assessment of the readiness of agrarian enterprises to implement innovative projects. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9. No. 1. Pp. 224–259. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.11>. (дата звернення: 10.04.2025).

277. Kyryliuk I., Kyryliuk Y., Proshchalykina A., Zos-Kior M., Dovbush V. Organisational and economic drivers for safety provision and quality upgrading of core livestock products in Ukraine. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. P. 49-66.

278. Makarenko I., Bilan Y, Streimikiene D. and Rybina L. Investments support for Sustainable Development Goal 7: Research gaps in the context of post-COVID-19 recovery. *Investment Management and Financial Innovations*. 2023. № 20 (1). Pp. 151–173. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.20\(1\).2023.14](https://doi.org/10.21511/imfi.20(1).2023.14) (дата звернення:

10.04.2025).

279. Mathews J. Strategizing, Disequilibrium and Profit. *Stanford University Press*. 2016. May 16. 280 p.

280. Matsybor T. Investment activity in Ukrainian agriculture during the war: New challenges and threats. *Ekonomika APK*. 2023. № 30 (5). Pp. 10-18. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/APK_305%202023+_Matsybor_10-18.pdf<https://doi.org/10.32317/2221-1055.202305010>. (дата звернення: 15.02.2025).

281. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. P. 192-198.

282. Mazur N., Khrystenko L., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal*. 2021. Vol. 10, Issue 4. P. 1605-1609.

283. Melnyk L., Kubatko O., Piven V., Klymenko K., Rybina L. Digital and economic transformations for sustainable development promotion: A case of OECD countries. *Environmental Economics*. 2021. № 12 (1). Pp. 140–148. DOI: [https://doi.org/10.21511/ee.12\(1\).2021.12](https://doi.org/10.21511/ee.12(1).2021.12). (дата звернення: 10.04.2025).

284. Michkivsky S., Naholiuk O., Shkoda M., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Biliavska L. Apoio ao empreendedorismo inovador e à educação inclusiva como base para a gestão econômica estratégica no contexto do desenvolvimento sustentável. *Laplage Em Revista*. 2021. № 7 (3B), p. 621-627. URL: <https://doi.org/10.24115/S2446-6220202173B1605p.621-627>. (дата звернення: 11.02.2025).

285. Mintzberg Henry, Lampel Joseph, Ahlstrand Bruce. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Free Press, June 6, 2005. 416 p.

286. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43(3). P. 403–414.

287. Nickerson J., Argyres N. Strategizing Before Strategic Decision Making. *Strategy Science*. 2018. № 3 (4). Pp. 592-605.

URL: <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066>. (дата звернення: 10.04.2025).

288. Novak I., Movchaniuk A., Pitel N., Kucher L., Chukina I., Kovalenko-Chukina I. Investment security of strategic management of Ukraine's agricultural sector development. *Scientific Papers: Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development»*. 2023. Vol. 23. Is. 1. Pp. 459–473. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11202.45768>. (дата звернення: 10.04.2025).

289. Orlova-Kurilova O., Voron'ko-Nevidnycha T., Markiv H., Rozhok T. Signs of innovation in entrepreneurship from the standpoint of the evolution of economic thought and strategic management. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique: collection de papiers scientifiques «ΛΟΓΟΣ» avec des matériaux de la II conférence scientifique et pratique internationale (Vol. 1), Paris, 1er octobre 2021*. Paris-Vinnytsia: La Fedeltà & Plateforme scientifique européenne, 2021. 138 p. PP. 11-13. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/15006/13629>.

290. Orlova-Kurilova O., Liubimov I., Yaremovich P., Safronska I., Voronko-Nevidnycha T., Dzuba M., Serhienko S., Tkachenko V. Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. VOL. 21. No.12. 2021. P. 503–512. URL: <https://www.koreascience.or.kr/journal/TSBHB2/v21n9.jsp1ff8%3Fkj=OJOOBS&py=2014&vnc=v31n1ff1ff882&sp=141>. (дата звернення: 20.03.2025).

291. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40. P. 351–356.

292. Pedersen S. The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are a Great Gift to Business! *Procedia CIRP*. 2018. Vol. 69. Pp. 21–24.

293. Pimenova O. Strategy of sustainable development of agriculture of Ukraine. Sofia. The Bulgarian Academy of Sciences. 2023. 406 p.

294. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 12. P. 228-234.

295. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 2. P. 152-165.

296. Report of the United Nations conference on the human environment. Stockholm, 15–16 June 1972. United Nations. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/523249> (дата звернення: 01.06.2025).

297. Report of the World Commission on Environment and Development. Our common future. 4 August 1987. URL: <https://ambiente.files.wordpress.com/2011/03/brundtlandreport-our-common-future.pdf>. (дата звернення: 01.05.2025).

298. Report of the World Summit on Sustainable Development Johannesburg, South Africa, 26 August–4 September 2002. URL: <https://documents-ddsny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N02/636/93/PDF/N0263693.pdf?OpenElement> (дата звернення: 11.06.2025).

299. Ricardo D. Principles of Political Economy and Taxation. The Works and Correspondence of David Ricardo. Cambridge, 1951. 395 p.

300. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariiev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. P. 199-205.

301. Safonov Yu., Zos-Kior M., Voronko-Nevidnycha T., Demydenko L. Implementation of the Foresight method elements to ensure the implementation of strategic objectives for the development of the agro-food sector within the framework of the National Economic Strategy - 2030 (Ukraine). *Global Academics*. 2021. #3 (13). URL: <https://www.i-journal.org/upload/13.pdf>. (дата звернення: 09.02.2025).

302. Schirnding Y. The World Summit on Sustainable Development: reaffirming the centrality of health. *Globalization and Health*. 2005. Volume 1. Article number: 8, 10 May, 6 p.

303. SEI & CEEW. Stockholm+50: Unlocking a Better Future. Stockholm Environment Institute. 2022. URL: <http://doi.org/10.51414/sei2022.011> <https://www.stockholm50.report/> (дата звернення: 05.02.2025).

304. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations

/Edited by Sálvio M. Soares. MetaLibri, 2007. URL: http://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf/ (дата звернення: 05.02.2025).

305. Spender J-C. Strategizing. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Second Edition, 2015. Pp. 522–526. URL: <https://www.academia.edu/12085470/Strategizing>.

306. Starbuck W.H. Strategizing in the Real World. *International Journal of Technology Management*. 1992. № 8 (1/2). Pp. 77-85. DOI: 10.1504/IJTM.1993.025760 (дата звернення: 10.04.2025).

307. Starbuck W.H. Strategizing Realistically in Competitive Environments. 2006. № 18. Pp. 27-36. URL: <http://pages.stern.nyu.edu/~wstarbuc/mob/strategizg.pdf>.

308. Stolyarov V., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. Vol. 3(189). P. 163-167.

309. The first world conference on the environment. United Nations Conference on the Human Environment, 5–16 June 1972, Stockholm. URL: <https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972>. (дата звернення: 01.06.2025).

310. The Future We Want. United Nations. A/CONF.216/L.1. 19 June 2012.

311. Thompson A.A., Strickland A.J. III. *Strategic Management: Concept and Cases*. 1987 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. Pp. 178-211.

312. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. A/RES/70/1. 21 October 2015. URL: <https://documents-ddsny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement> (дата звернення: 11.04.2025).

313. United Nations Environment Program. *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication. A Synthesis for Policy Makers*. Nairobi: UNEP. 2011. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER_synthesis_en.pdf (дата звернення: 11.09.2023).

314. Voronina V., Voronko-Nevidnycha T., Klymenchukova N., Chynchyk A., Shkoda M. Strategic management of enterprises competitive advantages of innovation-

oriented economy branches. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. № 40. pp. 279-285. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85143279853&partnerID=40&md5=06c05fcd8e0359bf01de538e93cde716>.

315. Voronko-Nevidnycha T. V., Stovba V. O., Shevchenko T. V., Shelemba V. I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 4, pp. 245 – 249. URL: <http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichnogo-menedzhmentu-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovyj-aspekt/>.

316. Voronko-Nevidnycha T., Emmanuel Kwesi Boon. Management of enterprises with modern digitalization opportunities *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*. Матер. VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнародною участю, 27 жовтня 2022. Полтава: ПДАУ. С. 130-131. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-menedzhmentu-im-ia-markinoyi/zbirnykmaterialivviivseukrayininternet-konfercompressed2.pdf>.

317. Voronko-Nevidnycha T., Kravchenko N, Grabovsky V. Development management as a key aspect of achieving sustainable development goals. *Management of the 21st century: globalization challenges*. Issue 3: collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2021. P. 103–109.

318. Voronko-Nevidnycha T., Sirenko O. Interconnection of social and economic components of sustainable development of the agrarian sphere. *Management of the 21st century: globalization challenges*: monog. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P. 471 p. P. 228–234.

319. Voronko-Nevidnycha T.V., Stovba V.O., Shevchenko T.V., Shelemba V.I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Volume 7. № 4. pp. 245 – 249. URL: <http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichnogo-menedzhmentu-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovyj-aspekt/> (дата звернення: 11.02.2025).

320. Voronko-Nevidnycha T.V., Chernikova N.N., Oliinyk A.S. Management technologies of digitalization of business processes in innovative development of enterprises: goals and tasks. *Modern Science – Moderní věda*. 2021. №6. P. 18-27. URL: <https://sried.in.ua/modernscience> <https://drive.google.com/file/>

d/1FF3TvmH0SXOpMmpVaauZiBC5LiaQdjWQ/view (дата звернення: 11.02.2025).

321. Voronko-Nevidnycha T., Kovtun O., Bolshakova Ie. Stable development of agri-food enterprises: a strategic management mechanism. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2022. Czech Republic. 322 p. P. 150-157.

322. Whittington R. The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*. 2003. № 1 (1). Pp. 117-125. DOI: 10.1177/147612700311006. (дата звернення: 07.04.2025).

323. Williams W., Lewis D. Strategic management tools and public sector management. *Public Management Review*. 2008, vol. 10, pp. 653-671. URL: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>.

324. Williamson O.E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal. Special Issue*. 1991. № 12. P. 75-94.

325. World Population Prospects 2022. Department of Economic and Social Affairs Population Division. United Nations. 2022. URL: <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/MostUsed/> (дата звернення: 01.06.2025).

326. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 39. P. 259-269.

327. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. No. 4. P. 504-515.

328. Zos-Kior M., Shkurupii O., Hnatenko I., Fedirets O., Shulzhenko I., Rubezhanska V. Modeling of the Investment Program Formation Process of Ecological Management of the Agrarian Cluster. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10. No. 1. P. 571-583.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тлумачення поняття «агропромисловий комплекс» («аграрно-промисловий комплекс») як сукупності галузей

Сутність поняття	Автор, джерело
Аграрно-промисловий комплекс – сукупність галузей народного господарства, зайнятих виробництвом, переробкою, зберіганням і доведенням до споживача сільськогосподарської продукції	С. Мочерний [133, с. 21]
АПК – сукупність галузей сільського господарства і промисловості, пов'язаних між собою планомірним розподілом праці, який забезпечує виробництво сільськогосподарських продуктів, їх переробку, реалізацію та виробництво засобів виробництва для сільського господарства, переробної промисловості в окремому економічному районі	В. Павчак, Р. Іванух, В. Поплавский [179]
АПК – сукупність технологічно й економічно взаємозалежних галузей, загальна кінцева мета функціонування яких – найповніше задоволення потреб суспільства в продуктах харчування й інших предметах споживання із сільськогосподарської сировини та вирішення соціальних питань села на основі послідовного застосування досягнень науково-технічного прогресу, зростання економічної ефективності виробництва	А. Лисецький [156, с. 59-66]
АПК – являє собою сукупність виробничо-взаємопов'язаних підприємств з вирощування, зберігання, заготівлі, транспортування, переробки і реалізації сільськогосподарської продукції, а також обслуговуючих та допоміжних підприємств та організацій. Галузева структура АПК включає в себе сільськогосподарське виробництво(рослинництво і ицтво); галузі, що створюють матеріально-технічні засоби для галузей АПК (сільськогосподарське машинобудування, виробництво засобів захисту рослин, мінеральних добрив, комбікормова і мікробіологічна промисловість, виробництво тари, спеціального устаткування і приладів для АПК та ін.) та галузі, що забезпечують переробку сільськогосподарської продукції (харчова промисловість)	Л. Вдовенко, С. Вдовенко [26, с. 115]

Тлумачення терміну «агропромисловий комплекс» як системи

Сутність поняття	Автор, джерело
Агропромисловий комплекс – відносно відокремлена, але разом з тим інтегрована підсистема національного господарства, яка складається з галузей, об'єднаних єдиною програмою і загальною метою функціонування	В. Павчак, Р. Іванух, В. Поплавский [179]
Агропромисловий комплекс як цілісна виробничо-економічна система є результатом суспільного поділу, кооперації та праці. Формування його є двоєдиним процесом: з одного боку, виробництво розчленовується на виконання функцій у вигляді відносно самостійних, відособлених у часі та просторі видів діяльності, а з іншого боку – між ними постійно відновлюються відносини обміну, у результаті чого їх варто розглядати як взаємозалежні та взаємодоповнюючі стадії єдиного процесу відтворення (перша стадія – виробництво продукції рослинництва і тваринництва, друга – виготовлення з них продуктів харчування, третя – реалізація їх споживачеві).	П. Макаренко [163, с. 264]

Підходи до змісту сфер АПК

Складові	Автор, джерело
I сфера АПК	
Тракторне, сільськогосподарське і продовольче машинобудування, машинобудування для тваринництва і кормовиробництва, з виробництва устаткування для підприємств з первинної обробки сільськогосподарської сировини і елеваторно-складського господарства; виробництво мінеральних добрив і хімічних засобів захисту рослин і тварин; добування торфу для сільського господарства; мікробіологічна і комбікормова промисловість і виробництво засобів виробництва для цих галузей, а також капітальне будівництво	В. Павчак, Р. Іванух, В. Поплавський [179, с. 53-54]
Виробництво засобів виробництва для сільського господарства та його виробничого обслуговування	С. Мочерний [133, с. 21]
Промисловість, що виробляє засоби виробництва для сільського господарства	І. Сазонець, В. Джинджаян, О. Чубар [197, с. 189]
II сфера АПК	
Сільське господарство	С. Мочерний [133, с. 21]; І. Сазонець, В. Джинджаян, О. Чубар [197, с. 189]
Сільськогосподарське виробництво	М. Янків [243, с. 194]
Сільське господарство (включаючи особисті підсобні господарства населення) і лісове господарство	В. Павчак, Р. Іванух, В. Поплавський [179]
III сфери АПК	
Галузі, зайняті доведенням сільськогосподарської продукції до споживача (заготівлі, переробка, зберігання, транспортування, реалізація)	С. Мочерний [133, с. 21]
Промисловість з переробки сільськогосподарської сировини – харчова, мукомельно-круп'яна, м'ясо-молочна, рибна, легка промисловість (первинна обробка бавовни, льону, вовни, хутряної сировини, виробництво тканин, одягу, трикотажу, шкіряних товарів, взуття, хутряних виробів), громадське харчування	В. Павчак, Р. Іванух, В. Поплавський [179]
Галузева цілісність у забезпеченні переробної функції сільськогосподарської продукції, точніше, сировини	М. Янків [243, с. 197]

Джерело: узагальнено автором

Кількість та зміст підкомплексів АПК

Підкомплекси АПК	Автор, джерело
<p>Три групи підкомплексів:</p> <p>1) продуктивні підкомплекси (зерновий, бурякоцукровий, плодовоовочевий, картоплярський, молочний, ячний, м'ясний, вовняно-вівчарський);</p> <p>2) забезпечувальні підкомплекси (ремонт техніки і технічне обслуговування, агрохімічне обслуговування, обслуговування меліоративних систем);</p> <p>3) будівельні підкомплекси (спорудження будівель і споруд, будівництво шляхів, меліоративне будівництво)</p>	<p>Ю. Лопатинський, С. Тодорюк [161]</p>
<p>Два види підкомплексів: непродовольчий (6 підкомплексів) та продовольчий (11 підкомплексів)</p>	<p>М. Янків [243, с. 197]</p>

Джерело: узагальнено автором

Методологічні підходи до формування агропродовольчого комплексу

Структурні елементи управління	Характеристики	Автор, рік опублікування, джерело
Місія	Місією агропродовольчого комплексу України є забезпечення продовольчої безпеки держави, вивести нашу державу до числа найбільш розвинутих в аграрному відношенні країн світу і створити економічну базу для підвищення добробуту сільських жителів і розвитку сільських територій	М. Присяжнюк, П. Саблук, М. Кропивко [187]
Місце	Агропродовольчий комплекс складова економіки України	
Структура	Агропродовольчий комплекс складається з чотирьох блоків: ресурсне забезпечення та технологічне обслуговування; сільськогосподарське виробництво; зберігання та переробка сільськогосподарської продукції; торгівля продовольством	В. Перебийніс, М. Рогоза, Т. Косарева, Ю. Перебийніс [180]
	Склад агропродовольчого комплексу: сільське господарство, переробка (харчова) промисловість і торгівля	В. Андрійчук [8, с. 38]

Джерело: узагальнено автором

**Тлумачення поняття «продовольчий комплекс» як складової
агропромислового комплексу**

Сутність поняття	Автор, джерело
Продовольчий комплекс – регульована економічна система, що має як основну цільову настанову стійке виробництво й розподіл продовольчої продукції для забезпечення населення продуктами харчування в достатній кількості, асортименті й належної якості	О. Азарян [3, с. 121]
Продовольчий комплекс – складна міжгалузева система, метою і результатом функціонування якої є виробництво продовольчої продукції. Водночас дискусійними є визначення категорій «агропромисловий та продовольчий комплекси», оскільки продовольчий включає і ті галузі, які не входять до складу АПК, а саме: рибне господарство, соляна промисловість, розлив мінеральних вод, заготівля і переробка продукції побічного користування лісу та ін.	Я. Орленко [178]
Продовольчий комплекс – складна соціально-економічною система взаємозалежних сфер, галузей та виробництв, спрямованих на задоволення суспільних потреб населення продуктами харчування рослинного та тваринного походження в необхідному асортименті та належної якості при ефективному використанні усіх видів виробничих ресурсів	О. Сенишин [199]

Джерело: узагальнено автором

**Еволюція терміну «агробізнес» [сформовано автором за 29; 200; 227;
242]**

Зміст поняття	Автор, рік визначення терміну
Агробізнес означає загальну систему всіх операцій з виробництва і розподілу виробничих товарів для сільського господарства; виробничі операції на фермі; зберігання, переробку і розподіл сільськогосподарської продукції і товарів	Дж.Х. Давіс (1955 р.)
Слово «агробізнес» означає тісні взаємовідносини між сільським господарством, промисловістю щодо її постачання й тими галузями, що переробляють і реалізують сільськогосподарську продукцію	Дж. Сакс (1963 р.)
Агробізнес – це повний, більш узагальнюючий термін, який висувається стосовно нової і ширшої концепції сільського господарства, включає виробництво, переробку, виготовлення предметів для сільського господарства, торгівлі, використання і споживання	Група авторів США (1966 р.)
Термін «агробізнес» у США має три складові: сектор постачання, сільське господарство і сектор маркетингу продукції	В. Зіновчук (1999 р.)
Агробізнес – система економічних відносин, у якій (в умовах України) сільське господарство не посідає рівноправного місця	М. Хорунжий (2012 р.)
Аграрний бізнес – вид діяльності, пов’язаний із організацією виробництва сільгосппродукції, її збутом та торгівлею продовольчими товарами	О. Шульга (2021 р.)
Аграрний бізнес – сектор ринкової економіки, що охоплює виробництво, переробку, розподіл, зберігання та доставку до споживача сільськогосподарської продукції	Велика Українська енциклопедія

АНКЕТА

щодо визначення індикаторів для оцінювання стратегічного потенціалу аграрного сектору та рангуванням їх важливості для оцінювання

Просимо Вас взяти участь у соціологічному дослідженні щодо оцінювання стратегічного потенціалу аграрного сектору (АС). Прочитайте уважно запитання, всі варіанти відповіді на нього і після цього вкажіть той варіант, який найбільше відповідає Вашій думці. Відповіді будуть використані у вузькоспеціалізованому вигляді, тому прізвища вказувати не обов'язково.

1. Зазначте індикатори, на Вашу думку, найбільше впливають на АС (вказіть щонайменше три варіанти відповіді).

2. Прорангуйте Ваші відповіді за ступенем важливості оцінювання стратегічного потенціалу АС.

_____		<input type="checkbox"/>
_____		<input type="checkbox"/>
_____		<input type="checkbox"/>
_____		<input type="checkbox"/>
_____		<input type="checkbox"/>
.....		<input type="checkbox"/>

Будь ласка, дайте відповіді на такі запитання про себе:

-стать:	<input type="checkbox"/> чоловік	<input type="checkbox"/> жінка	
- скільки Вам років?	<input type="checkbox"/> 21-35	<input type="checkbox"/> 35-50	<input type="checkbox"/> 51-65
- Ваша освіта:	<input type="checkbox"/> сер. заг.	<input type="checkbox"/> сер. спец. чи техн.	<input type="checkbox"/> н/в/вища
- який з перелічених варіантів описує Ваше основне заняття?	<input type="checkbox"/> працюю в АС (власник або працівник) <input type="checkbox"/> працюю в органах державної влади, місцевого самоврядування тощо <input type="checkbox"/> працюю в освітніх закладах <input type="checkbox"/> покупець агропродовольчої продукції <input type="checkbox"/> експерт в АС <input type="checkbox"/> інша відповідь		

АНКЕТА

**щодо визначення показників індикаторів для оцінювання
стратегічного потенціалу аграрного сектору**

1. Зазначте показники які мають найбільший вплив на оцінювання трудових ресурсів (вказіть щонайменше п'ять варіантів відповіді)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

.....

2. Зазначте показники які мають найбільший вплив на оцінювання земельних ресурсів (вказіть щонайменше п'ять варіантів відповіді)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

.....

3. Зазначте показники які мають найбільший вплив на оцінювання матеріальних ресурсів (вказіть щонайменше п'ять варіантів відповіді)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

.....

Будь ласка, дайте відповіді на такі запитання про себе:

-стать:	<input type="checkbox"/> чоловік	<input type="checkbox"/> жінка	
- скільки Вам років?	<input type="checkbox"/> 21-35	<input type="checkbox"/> 35-50	<input type="checkbox"/> 51-65
- Ваша освіта:	<input type="checkbox"/> сер. заг.	<input type="checkbox"/> сер. спец. чи техн.	<input type="checkbox"/> н/в/вища
- який з перелічених варіантів описує Ваше основне заняття?	<input type="checkbox"/> працюю в АС (власник або працівник) <input type="checkbox"/> працюю в органах державної влади, місцевого самоврядування тощо <input type="checkbox"/> працюю в освітніх закладах <input type="checkbox"/> покупець агропродовольчої продукції <input type="checkbox"/> експерт в АС <input type="checkbox"/> інша відповідь		

АНКЕТА

**щодо оцінювання стратегічного потенціалу аграрного сектору в
інтерпретації важливості його показників**

Зазначте як Ви оцінюєте вплив кожного показника на стратегічний потенціал аграрного сектору.

Для оцінювання компонентів стратегічного потенціалу аграрного сектору (АС) пропонується застосовувати шестибальну шкалу, за якою відносна оцінка показника певного індикатору оцінювання буде відповідати певній кількості балів:

1 – майже відсутній, 2 – дуже незначний, 3 – задовільний, 4 – помітний, 5 – значний, 6 – потужний

Показники оцінювання трудових ресурсів

Показники	Бали					
	1	2	3	4	5	6
Кількість найманих працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб						
Кількість зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб						
Кількість підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність, од.						
Сільське населення, тис. осіб						
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві, грн						
Продуктивність праці у рослинництві, у постійних цінах 2016 року, тис. грн /осіб						
Продуктивність праці у тваринництві, у постійних цінах 2016 року, тис. грн /осіб						

Показники оцінювання земельних ресурсів

Показники	Бали					
	1	2	3	4	5	6
Площа ріллі, тис. га						
Площа сіножатей, тис. га						
Площа пасовищ, тис. га						
Урожайність зернових та зернобобових культур в господарствах усіх категорій, ц/га						
Урожайність соняшнику в господарствах усіх категорій, ц/га						
Землевіддача за сільським господарством в цілому, тис. грн /га						

Показники оцінювання матеріальних ресурсів

Показники	Бали					
	1	2	3	4	5	6
Вартість основних засобів на кінець року в сільському, лісовому та рибному господарстві, млн грн						
Вартість введених в дію нових основних засобів, млн. грн						
Вартість ліквідованих основних засобів, млн. грн						
Капітальні інвестиції в сільське, лісове та рибне господарство, млн. грн						
Поголів'я корів, тис. гол.						
Поголів'я свиней, тис. гол.						
Поголів'я овець та кіз, тис. гол.						
Поголів'я птиці, тис. гол.						
Поголів'я великої рогатої худоби, тис. гол						

Будь ласка, дайте відповіді на такі запитання про себе:

-стать:	<input type="checkbox"/> чоловік	<input type="checkbox"/> жінка	
- скільки Вам років?	<input type="checkbox"/> 21-35	<input type="checkbox"/> 35-50	<input type="checkbox"/> 51-65
- Ваша освіта:	<input type="checkbox"/> сер. заг.	<input type="checkbox"/> сер. спец. чи техн.	<input type="checkbox"/> н/в/вища
- який з перелічених варіантів описує Ваше основне заняття?	<input type="checkbox"/> працюю в АС (власник або працівник) <input type="checkbox"/> працюю в органах державної влади, місцевого самоврядування тощо <input type="checkbox"/> працюю в освітніх закладах <input type="checkbox"/> покупець агропродовольчої продукції <input type="checkbox"/> експерт в АС <input type="checkbox"/> інша відповідь		

Підписано до друку 24.06.2025 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Друк різнографічний. Умовн. друк. арк. 11,64.
Наклад 100 прим. Замовлення 2025-6

Видавництво ПП «Астрая»
36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20, кв. 4
Тел.: +38 (0532) 509-167, 611-694
E-mail: astraya.pl.ua@gmail.com, веб-сайт: astraya.pl.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 5599 від 19.09.2017 р.

Друк ПП «Астрая»
36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20, кв. 4
Тел.: +38 (0532) 509-167, 611-694
Дата державної реєстрації та номер запису в ЄДР
14.12.1999 р. № 1 588 120 0000 010089