

Iryna Liganenko

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economics and Management
The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
"Higher Education Institution
"The Interregional Academy of Personnel Management"*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-565-5-19>

INNOVATIVE APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF SOUTHERN UKRAINE

Summary

The article substantiates the need for the conceptual and structural renewal of strategic planning in the agrarian sector of Southern Ukraine in the context of high uncertainty and transformational instability. It highlights the growing role of adaptive and scenario-based planning approaches as an alternative to linear models, which have proven ineffective under the conditions of climatic risks, logistics disruptions, institutional asymmetries, and the consequences of war. Emphasis is placed on the integration of digital technologies, predictive analytics, and stakeholder coordination in the formation and implementation of strategies. The author develops a conceptual-analytical model of a strategic plan for an agricultural enterprise, combining goal hierarchies, resource constraints, risk maps, and spatial-institutional components. Attention is paid to the role of local communities, cluster cooperation, and international donor mechanisms in ensuring the resilience of strategic decisions. The system of strategic control is conceptualized as a dynamic mechanism of feedback and continuous revision, supported by real-time monitoring platforms. The results of the study are of practical importance for agricultural enterprises in risk-prone regions. The conclusions can be used as a methodological framework for strategic diagnostics, scenario planning, and the institutional design of agro-development strategies in line with European integration and sustainability principles.

Вступ

Трансформація аграрного сектору України в умовах війни, глобальних викликів кліматичної зміни та зміни геоекономічних орієнтирів формує принципово нові вимоги до процесів стратегічного управління, зокрема планування. Особливої актуальності набуває дослідження інноваційних підходів до стратегічного планування на регіональному рівні, де взаємодіють соціально-економічні, екологічні та інституційні чинники. У цьому контексті Південь України, зокрема Придунайський регіон,

виступає як простір із підвищеною стратегічною напругою, що вимагає оперативного реагування, прогностного мислення та довгострокових інтеграційних рішень.

Аграрний комплекс Півдня країни має значний потенціал як з точки зору природно-ресурсного забезпечення, так і експортно-орієнтованої логістики, проте його вразливість до зовнішніх шоків виявляє системні обмеження традиційних механізмів стратегування. Новітні підходи до стратегічного планування повинні враховувати динаміку воєнних ризиків, нестабільність ринкових умов, а також зростання ролі цифрових технологій у формуванні управлінських рішень. Наявність таких викликів актуалізує потребу в адаптації моделей стратегічного планування, що поєднують гнучкість, інноваційність та сталість.

Метою цього дослідження є формування науково обґрунтованого бачення інноваційної трансформації стратегічного планування в аграрному секторі Півдня України, що спирається на інституційний аналіз, інструменти прогностного моделювання та оцінку реальних управлінських практик. Об'єктом дослідження виступають процеси стратегічного управління агропідприємствами Придунайського регіону. Предметом – інноваційні механізми формування та реалізації стратегій аграрного розвитку в умовах регіональної нестабільності.

Стаття побудована на основі системного аналізу наукових джерел, емпіричних кейсів та прогностно-аналітичного інструментарію. Методологічну основу становлять системний, ризик-орієнтований, інституціональний і міждисциплінарний підходи, що забезпечують комплексне осмислення досліджуваної проблематики.

У межах дослідження сформовано три логічно пов'язані блоки: перший – концептуально-теоретичний, у якому визначено аналітичні рамки стратегічного планування в агросекторі Півдня; другий – аналітико-інноваційний, у якому досліджено сучасні підходи та інструменти планування; третій – проектно-прогностичний, зосереджений на побудові моделей стратегій сталого розвитку аграрного бізнесу в регіоні.

Розділ 1. Концептуальні виміри стратегічного планування аграрного розвитку в регіональному контексті

Потреба в переосмисленні стратегічного планування як цілісного управлінського процесу в аграрному виробництві набуває дедалі більшої актуальності в умовах поліфакторної нестабільності. В сучасній парадигмі стратегія більше не отожднюється з декларативним довгостроковим баченням розвитку, а розглядається як динамічна функціональна система, що структурує управлінські дії відповідно до множини змінних факторів середовища. У випадку аграрного сектору декомпозиція стратегічного планування виявляється особливо значущою

через складність ресурсного балансу, часову циклічність виробництва, високий ступінь залежності від природного середовища та наднаціональних економічних коливань.

На концептуальному рівні стратегічне планування в агросекторі може бути представлено у вигляді багаторівневої ієрархії, де верхній рівень формує візію й місію розвитку, середній визначає стратегічні цілі, а базовий забезпечує синхронізацію операційних рішень зі стратегічними намірами. Така декомпозиція дає змогу уникнути фрагментарності управління та забезпечити взаємозв'язок між баченням розвитку підприємства і реальними управлінськими діями.

З огляду на специфіку аграрного виробництва, ключовими напрямками декомпозиції є: ресурсна стратегія (управління землею, водними ресурсами, технікою), технологічна (вибір інноваційних підходів до обробітку та зберігання), логістична (інфраструктура та збут), кадрова (людський капітал і компетенції), фінансова (джерела інвестування, кредитна політика) та експортно-орієнтована. Всі ці компоненти інтегруються у стратегічну карту, що структурує завдання та вимоги до підрозділів підприємства або холдингу.

У науковому полі дедалі більше уваги приділяється ідеї стратегічної інтегрованості, яка вимагає не лише вертикальної, але й горизонтальної координації стратегічного планування – між функціональними зонами підприємства, між підприємствами кластеру, а також між бізнесом і регіональними інституціями. У цьому контексті особливої ваги набувають цифрові платформи стратегічного планування, які дають змогу інтегрувати різномірні дані та забезпечувати адаптивність стратегій у режимі реального часу. Згідно із Стратегією розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року, «інтеграція цифрових рішень у процес стратегування має посилювати взаємодію між секторами і підвищувати ефективність реалізації політик сталого розвитку» [1].

Стратегічне планування в аграрному секторі формується як управлінська відповідь на структурні виклики, зокрема асиметрії регіонального розвитку, що зумовлюють нерівномірність доступу до інфраструктури, фінансових ресурсів, технологій та державної підтримки. У південних областях України, особливо у Придунайському регіоні, ці диспропорції набувають системного характеру, знижуючи ефективність агропідприємств та ускладнюючи їхнє стратегічне позиціонування на ринку. На думку Глуценка, «нерівномірність соціально-економічного розвитку територій трансформується в просторову диференціацію стратегічних можливостей, що вимагає перегляду управлінських пріоритетів» [5].

У цьому контексті стратегія набуває ролі компенсаторного інструменту, який дозволяє трансформувати обмеження у точки зростання. Такі трансформації можуть охоплювати диверсифікацію виробництва з урахуванням кліматичних ризиків, переорієнтацію на переробку сировини, формування кооперативних структур, розвиток власної логістики та інтеграцію в експортно-орієнтовані ланцюги. Подібні рішення є формою активної адаптації до інституційно слабкої регіональної політики.

Агροстратегія як управлінська конструкція дозволяє не лише нівелювати просторову і функціональну нерівномірність, а й активізувати процеси горизонтальної взаємодії на основі мережевого управління. Йдеться про створення аграрних кластерів, локальних брендів, багаторівневих логістичних альянсів, що забезпечують підприємствам Півдня України стратегічну стійкість і конкурентоспроможність.

Таблиця 1

Основні асиметрії аграрного розвитку Півдня України та стратегічні відповіді підприємств

Вид асиметрії	Вияв у регіоні	Можлива стратегічна відповідь
Транспортно-логістична	Відсутність швидких ланцюгів збуту	Власна логістика, портові контракти
Фінансова	Обмежений доступ до кредитування	Кооперативні моделі, інвестиційні платформи
Кадрова	Відтік молоді, брак кваліфікованих кадрів	Агроосвітні програми, дуальна освіта
Екологічна	Посухи, зниження родючості ґрунтів	Стратегії біозахисту, крапельне зрошення
Інституційна	Слабкий адміністративний супровід	Саморегулювання, участь у проєктах технопомог

Джерело: сформовано автором на основі [5; 6; 7; 9; 10; 18]

Інтеграція аграрного сектору України в європейський економічний і регуляторний простір трансформує не лише зовнішні умови функціонування підприємств, а й саму логіку стратегічного управління. Угодою про асоціацію між Україною та ЄС (2014) закладено багаторівневу інституційну взаємодію, яка передбачає адаптацію українського агросектора до стандартів європейського законодавства, зокрема в частині безпечності харчової продукції, сталого використання природних ресурсів, захисту навколишнього середовища, енергетичної ефективності та прозорості управління. Ці положення є обов'язковими до імплементації й суттєво впливають на стратегічні напрями

трансформації аграрного бізнесу в Україні. На думку Гадзала та Лузана, «процес євроінтеграції обумовлює потребу в системній перебудові інституційного, екологічного та виробничого середовищ аграрного сектору відповідно до вимог єдиного ринку ЄС» [4].

Зокрема, стратегічні пріоритети агропідприємств Півдня країни все більше зосереджуються на адаптації до так званого зеленого аквізу ЄС – підходу, який передбачає відповідність цілям Європейського зеленого курсу (European Green Deal), програми «Від лану до столу» (Farm to Fork Strategy) та політики кліматичної нейтральності до 2050 року. Для українського агробізнесу це означає необхідність переосмислення виробничих моделей: відмову від надмірного використання пестицидів і синтетичних добрив, перехід до енергоощадних рішень, зменшення викидів CO₂, цифровізацію моніторингу довкілля і простежуваності продукції.

У стратегічному контурі агропідприємств такі зміни зумовлюють появу нових типів стратегічних цілей – екологічно-чутливих, відповідальних, сертифікованих на основі ISO 14001, GLOBALG.A.P., HACCP та аналогічних систем. Окрім того, політика сталого зростання змінює структуру джерел фінансування: дедалі більшої ваги набувають механізми технічної допомоги, екологічні грантові програми, кредитні лінії ЄІБ і ЄБРР, які надаються під умовою відповідності принципам сталого розвитку.

Зміни також стосуються управлінських практик і форматів стратегічного прогнозування. Зокрема, у довгострокових стратегіях усе частіше закладається перехід до органічного землеробства, створення локальних енергетичних систем (сонячні електростанції, біогаз), запровадження систем агроекологічного зонування. Для підприємств Придунайського регіону, де наявні унікальні природні умови, водні ресурси та прикордонна логістика, це відкриває нові ніші спеціалізації – від виробництва сертифікованих продуктів до участі у транскордонних програмах сталого розвитку. На думку Гуцул, Остропольської та Шафрана, «сталий розвиток агропромислового комплексу України має спиратися на інноваційні підходи, багаторівневу взаємодію та екологічну відповідальність як основу стратегічного вибору» [6].

На регіональному рівні євроінтеграційна рамка створює умови для стратегічної синергії між агробізнесом, місцевим самоврядуванням і науковими установами. Це передбачає не лише технологічну трансформацію, а й перебудову механізмів планування з урахуванням екологічної та соціальної відповідальності, багатосторонніх консультацій, звітності про вплив на довкілля.

Загалом євроінтеграційні імперативи не є зовнішньою директивою, а формують новий тип стратегічного мислення – інноваційного,

відповідального, довгострокового. Їхня інтеграція у внутрішні контури агропідприємств Півдня України стає обов'язковою умовою не лише доступу до ринків ЄС, а й конкурентоспроможності в межах глобального агропродовольчого простору.

Сучасна динаміка аграрної економіки України, зокрема її південного регіону, актуалізує необхідність оновлення теоретико-методологічної бази стратегічного управління. Традиційні підходи, засновані переважно на лінійному плануванні та принципі екстраполяції минулих трендів, виявляють дедалі нижчу ефективність у контексті високої турбулентності, багатофакторності впливів та зростання ролі нематеріальних ресурсів. У відповідь на це формується новий аналітичний контур стратегічного мислення, який поєднує адаптивність, комплексність і цифрову трансформацію.

Одним із провідних концептуальних орієнтирів є підхід динамічних здібностей (Teese, Pisano, Shuen), що акцентує на здатності підприємства інтегрувати, переорієнтовувати й оновлювати свої ресурси відповідно до змін середовища. В аграрному контексті це передбачає стратегічне вміння швидко змінювати технології вирощування, адаптуватися до кліматичних змін, модернізувати логістику або навіть трансформувати модель господарювання в межах одного вегетаційного циклу. Евристичний потенціал цього підходу в агросфері полягає у стимулюванні гнучкості стратегічного вибору й узгодженості між середовищем, ресурсами та управлінською поведінкою.

Іншим перспективним напрямом є ресурсно-орієнтована теорія (Resource-Based View), що трактує стратегію як формування стійкої конкурентної переваги на основі унікальних ресурсів підприємства. Для аграрного бізнесу Півдня України такими ресурсами можуть виступати ґрунтово-кліматичні умови, брендована продукція, логістичне розташування, доступ до водних шляхів, інституційна співпраця з міжнародними фондами. На думку Ковбаси, «ефективність стратегічного управління в агросекторі дедалі більше залежить від глибини використання внутрішніх ресурсів і здатності перетворювати їх на джерела конкурентної переваги» [9].

Особливої уваги варті сценарні підходи до стратегування, які мають значний евристичний потенціал для агросектору з огляду на ризикованість і сезонність галузі. У сучасній практиці вони реалізуються через побудову альтернативних траєкторій розвитку (best case, base case, worst case), що дозволяє не лише прогнозувати динаміку, а й готувати набір заздалегідь опрацьованих рішень для різних варіантів майбутнього. У сільському господарстві це може стосуватись погодних аномалій, цінових шоків, зміни експортної політики, чи раптових форс-мажорів. На думку Бондарчук, Васільєвої та Міньковської, «стратегічне

управління в аграрному бізнесі має розвиватися в напрямі проактивного реагування, багатофакторного аналізу та цифрової адаптивності до зовнішніх ризиків» [2].

У межах аналітичного оновлення стратегічного управління також поширюється використання стейкхолдерського підходу, який розширює традиційне уявлення про суб'єкти впливу на стратегію. В аграрній сфері це включає не лише акціонерів і менеджмент, а й громади, екологічні ініціативи, споживачів, європейські регулятори, міжнародних донорів. Такий підхід посилює орієнтацію стратегій на публічну легітимність і соціальну відповідальність.

Крім того, цифрова трансформація змінює саму природу стратегічного планування, актуалізуючи data-driven підходи, аналітичні платформи типу ERP, GIS, AI-прогнозування. Це вже не просто підтримка прийняття рішень, а частина стратегічної логіки підприємства, зростаюча вартість якого полягає у володінні даними та вміннях їх обробляти. Для агробізнесу це означає перехід до прогнозної аналітики врожайності, моніторингу ресурсів у режимі реального часу, виявлення прихованих ризиків і нових ринкових ніш.

Таблиця 2

**Аналітичне зіставлення стратегічних підходів
в аграрному управлінні**

Підхід	Ключові характеристики	Застосування в агросекторі	Евристичний потенціал
Динамічні здібності	Орієнтація на адаптацію, переорієнтацію ресурсів	Швидка реакція на зміни клімату, ринку	Високий – стимулює гнучке оновлення стратегії
Ресурсно-орієнтований (RBV)	Унікальність ресурсів як основа стратегії	Використання гео- та біоактивних умов регіону	Середній – актуалізує внутрішні переваги
Сценарне стратегування	Альтернативні траєкторії розвитку	Прогноз кліматичних ризиків, ринкових змін	Високий – дозволяє заздалегідь готувати дії
Стейк-холдерський	Врахування інтересів зацікавлених сторін	Залучення громад, партнерів, споживачів	Середній – сприяє соціально узгодженій стратегії
Data-driven / цифровий	Прийняття рішень на основі даних	Аналіз врожайності, моніторинг ґрунтів	Високий – дозволяє моделювати складні процеси

Джерело: сформовано автором на основі [2; 6; 9]

Підхід динамічних здібностей демонструє свою ефективність у діяльності агрофірм Одеської області, які змінюють структуру посівів відповідно до аномального скорочення опадів, переходячи з кукурудзи на сорго або нут. Це свідчить про вбудовану здатність трансформувати виробничу модель у відповідь на екологічні сигнали. Ресурсно-орієнтована стратегія яскраво реалізується у підприємствах, що експортують продукцію з доданою вартістю, вирощену в умовах унікального мікроклімату Придунайського низовинного поясу. У таких випадках аграрії роблять ставку не лише на масштаби, а на якість та сертифікацію.

Сценарне планування було частково застосоване у стратегічних сесіях окремих аграрних кластерів Бессарабії, де готували прогнози для трьох варіантів агросезону 2024 року, включаючи моделі втрати врожаю через дрони-атаки або енергетичну нестачу. У стейкхолдерському підході показовим є приклад сільськогосподарських кооперативів, які розробляють свої стратегічні пріоритети не ізольовано, а спільно з територіальними громадами, підрядниками та освітніми закладами. На думку Шквирі, «стратегічне управління в аграрній сфері має враховувати багатокомпонентний вплив природних, економічних і соціальних чинників, особливо в регіонах із підвищеною вразливістю» [18].

Data-driven-підхід поступово втілюється у середніх агропідприємствах Ізмайльського району, які використовують геоінформаційні платформи для розрахунку оптимальної норми висіву, потреб у зрошенні та карт урожайності. Сучасний стратегічний процес в агросекторі Півдня України відбувається в полі глибокої невизначеності, яка має системний, довготривалий і багаторівневий характер. На відміну від класичних уявлень про непередбачуваність як виняткову ситуацію, в умовах воєнного стану, кліматичних зрушень, світової продовольчої кризи та інституційної дестабілізації невизначеність стає домінантною характеристикою середовища, у якому функціонують аграрні підприємства. На думку Добрунік і Кузнецової, «фактори стратегічної нестабільності в аграрній галузі вже не є зовнішнім тиском – вони вбудовуються в саме стратегічне поле, трансформуючи принципи планування й оцінки ефективності» [7].

Виділяють щонайменше чотири контури невизначеності, що визначають стратегічний контекст агропідприємств Півдня України: безпековий, екологічно-кліматичний, економіко-логістичний та інституційний. Усі вони є перехресними, взаємопов'язаними й не піддаються традиційним механізмам передбачення. Наприклад, знищення енергетичної інфраструктури у південних районах спричиняє не лише порушення агротехнологічного циклу, а й зменшує інвестиційну привабливість, унеможливорює експортні контракти, підвищує вартість

кредитування. Таке переплетення ризиків формує ефект кумулятивної стратегічної нестабільності, який знижує ефективність лінійного планування та потребує нових методів побудови стратегій.

У відповідь на це в регіональному аграрному стратегуванні активізується зміщення від прогностного до сценарно-адаптивного мислення, яке враховує не лише найімовірніший розвиток подій, а й спектр можливих кризових сценаріїв. Це вимагає від агробізнесу не стільки точних передбачень, скільки готовності до стратегічного маневру, динамічного управління ресурсами, формування резервів, забезпечення гнучкості контрактних відносин. Впроваджуються такі елементи, як сценарії зворотного планування (backcasting), мікстратегії для окремих напрямів діяльності, децентралізація операційних центрів.

Також у стратегічному процесі посилюється значення індикаторів раннього попередження, які дають змогу підприємству виявляти неочевидні тренди, що можуть перерости у структурні виклики. У південних регіонах такими індикаторами можуть бути, зокрема, раптові зміни транспортних тарифів, зміни у відношенні банків до агрокредитування, зростання активності незаконного обігу ЗЗР, зміни обсягів зрошення тощо. На думку Сисоліної, Савеленко та Сисоліної, «у сучасних умовах важливо не стільки передбачити подію, скільки вчасно ідентифікувати сигнали загроз і синхронізувати на них управлінські реакції» [17].

Регіональна стратегія в умовах багатоаспектної невизначеності не може формуватись винятково на основі внутрішніх ресурсів. Необхідною є її інституціональна координація з обласними програмами відновлення, міжнародними ініціативами (як-от FAO, USAID, «Європейський механізм продовольчої безпеки») та участю у міжрегіональних агроплатформах. Це дозволяє досягати ефекту взаємної підтримки й формувати стійкі стратегічні альянси.

В цілому, регіональна аграрна стратегія в умовах невизначеності перестає бути стабільним планом і дедалі більше нагадує адаптивну архітектуру, у якій ключовим стає не кінцева мета, а якість стратегічної навігації в нестабільному середовищі.

Розділ 2. Інноваційна трансформація стратегічного планування аграрних підприємств Півдня України

У процесі трансформації аграрної економіки Півдня України стратегічне управління відіграє роль критично важливого чинника стабілізації, ресурсної мобілізації та інституційної адаптації підприємств. Однак фактична практика формування й реалізації стратегій на рівні агропідприємств залишається нерівномірною як у концептуальному, так і в організаційному вимірі. Це зумовлено як зовнішніми факторами

(інституційна нестабільність, дефіцит прогностичних рамок, фрагментація ринку), так і внутрішніми (брак стратегічних компетенцій, обмеженість аналітичного інструментарію, короткострокова логіка ухвалення рішень). На думку Марини та Юра, «реальний стан агропромислового комплексу України демонструє низьку інтегрованість інноваційних підходів і стратегічного аналізу в управлінські практики, що гальмує адаптацію до змін середовища» [12].

Результати польових досліджень, а також опитувань керівників сільськогосподарських підприємств південних областей свідчать про домінування оперативного-тактичного мислення в управлінні, де пріоритет віддається негайному реагуванню на виклики, а не формуванню довгострокових векторів розвитку. Близько 60% підприємств не мають формалізованих стратегічних документів, а стратегія здебільшого ототожнюється з фінансовим планом або планом виробництва. Ще більшою проблемою є недостатнє використання аналітичних інструментів стратегічного аналізу, таких як SWOT, PESTLE, VRIO чи GAP-аналіз, що обмежує здатність підприємств об'єктивно оцінювати внутрішні й зовнішні ризики.

Водночас, у регіоні формуються осередки інституційного оновлення стратегічної практики. Йдеться насамперед про агропідприємства середнього розміру, які взаємодіють з міжнародними донорами, залучають інвестиційні ресурси через програми USAID, IFC, чи ЄБРР, проходять сертифікацію GLOBALG.A.P. або HACCP, впроваджують елементи ERP-систем і використовують супутниковий моніторинг. Ці суб'єкти виявляють вищий рівень стратегічної дисципліни, зокрема через розробку сценарних планів, щорічне оновлення стратегій, формування стратегічних рад.

Іншим проявом трансформації є поступове зростання ролі територіальної інтеграції стратегій – поява кластерних об'єднань, платформ кооперації з територіальними громадами, освітніми установами та дорадчими службами. Це сприяє формуванню синергії між бізнесом, громадою й інституціями підтримки, що, в свою чергу, дозволяє підприємствам здійснювати стратегування не в ізоляції, а в контексті регіонального розвитку.

Нарешті, особливу групу становлять фермерські та малі підприємства, які, незважаючи на обмежені ресурси, часто демонструють високий рівень стратегічної інтуїції, особливо в адаптації до нестабільності, логістиці, прямому продажі й нішевій спеціалізації. Проте відсутність інституційної підтримки й фрагментарний доступ до аналітики залишають ці стратегії переважно неформалізованими. На думку Навроцького, «аграрний бізнес України функціонує в умовах зміненої

реальності, що вимагає від підприємств не лише гнучкості, а й здатності стратегічно перебудовувати моделі взаємодії в межах регіону» [12].

Отже, стратегічне управління в агросекторі Півдня України характеризується фрагментарністю, але демонструє ознаки еволюції. Особливої уваги потребують заходи з розвитку компетенцій у сфері стратегічного аналізу, створення регіональних платформ обміну досвідом, а також інституціалізація стратегічного менеджменту як обов'язкового управлінського елементу.

Цифровізація агросектору дедалі більше виявляє себе не як інструмент операційного вдосконалення, а як чинник трансформації стратегічної логіки управління. Для підприємств Півдня України, що діють в умовах політичної нестабільності, кліматичних ризиків і дефіциту управлінської інформації, цифрові технології відіграють ключову роль у зниженні невизначеності, підвищенні точності прогнозів і забезпеченні сценарної адаптивності. Вони дозволяють не лише автоматизувати окремі функції, а й переосмислити архітектуру стратегічного мислення.

Одним із найперспективніших напрямів є впровадження геоінформаційних систем (ГІС) для стратегічного моніторингу. Завдяки супутниковим знімкам, аерофотозйомці, IoT-датчикам та іншим джерелам просторових даних агропідприємства мають змогу оцінювати вологість ґрунту, зміну вегетації, динаміку посух, зону ризику ерозії, а також формувати карти стратегічної продуктивності, які дозволяють перерозподіляти ресурси у межах господарства відповідно до потенціалу територій. Ці карти часто поєднуються з модулями агроекологічного зонування, що дає змогу формувати місцево-чутливі стратегії землекористування.

Ще одним ключовим напрямом є використання аналітичних платформ типу ERP, BI та DSS (decision support systems), що інтегрують фінансові, логістичні, технологічні й кадрові показники. У контексті стратегічного планування ці системи дозволяють моделювати довгострокові сценарії, виявляти вузькі місця в ресурсному забезпеченні, формувати KPI-матриці для стратегічного контролю. BI-інструменти, зокрема Power BI або Tableau, забезпечують візуалізацію складних даних, що суттєво підвищує якість комунікації всередині стратегічної команди.

Зростає й значення штучного інтелекту (ШІ) в агроплануванні. Йдеться не лише про автоматизований прогноз врожайності на основі нейронних мереж, а й про адаптивне стратегічне моделювання, що враховує багатофакторні змінні: метеоумови, ринкові ціни, логістичні витрати, показники ґрунтів. Такі алгоритми використовуються для побудови стратегічних рішень з високим ступенем точності в умовах недостатньої інформації або високого рівня ризику. У південному регіоні перші пілотні впровадження ШІ засвідчують зростання точності прогнозування

на 18–25% залежно від культури та регіону. На думку Дорошенка, «цифрові технології в агросекторі перестають бути допоміжним інструментом – вони перетворюються на основу стратегічного управління, що формує конкурентоспроможність у нестабільному середовищі» [8].

Окремо слід відзначити поява стратегічних дашбордів, які дозволяють в інтерактивному режимі відслідковувати динаміку ключових стратегічних показників (продуктивність, рівень ризику, фінансову маржинальність) та порівнювати їх з плановими значеннями. Такі інструменти дозволяють здійснювати діджитал-контроль реалізації стратегії й оперативно коригувати її відповідно до зміни зовнішніх умов.

У цілому, цифрові технології перестають бути інструментом лише операційної ефективності й трансформуються у джерело стратегічної конкурентної переваги, особливо в середовищі постійної нестабільності та високої конкуренції. Традиційна стратегічна парадигма, побудована на лінійності та прогнозуванні, виявляється недостатньо ефективною в умовах глибокої турбулентності, що характеризує аграрний сектор Півдня України. Сезонність, метеозалежність, воєнні ризики, коливання цін, логістичні розриви – усі ці фактори унеможливають побудову єдиного довгострокового плану, стійкого до зовнішніх змін. На думку Заяця, «сучасне стратегічне планування не зводиться до фіксації цілей – воно є гнучкою системою сценарних рішень, адаптованих до мінливої конфігурації середовища» [10].

У відповідь на це в стратегічне управління впроваджується сценарно-адаптивна логіка, що ґрунтується не на передбаченні одного варіанту майбутнього, а на проєктуванні кількох альтернативних сценаріїв і готовності до їхньої динамічної зміни. Сценарне планування в агросекторі дозволяє моделювати можливі траєкторії розвитку підприємства залежно від ключових невизначеностей: кількість опадів, температура в критичні фази вегетації, логістична доступність портів, рівень державної підтримки, валютна волатильність. У межах стратегічного процесу будуються щонайменше три сценарії – песимістичний, базовий та оптимістичний – кожен з яких містить набір рішень щодо структури посівів, рівня інвестицій, обсягу кредитування, участі в кооперації.

На практиці підприємства південного регіону, що впроваджують сценарне стратегігування, формують матриці рішень, які дозволяють швидко реагувати на виявлені тренди. Наприклад, за песимістичного сценарію зниження доступу до зрошення змінює пріоритет на посухостійкі культури, а обмеження на експорт – активує внутрішню переробку або формування складів тимчасового зберігання. У разі реалізації базового сценарію підприємство працює в режимі збереження

стабільності, а оптимістичний сценарій – зазвичай активує механізми масштабування або розширення географії постачання.

Паралельно з цим формується адаптивне стратегічне управління, яке передбачає не лише множинність сценаріїв, а й здатність до гнучкої перебудови рішень без повної ревізії всієї стратегії. Така адаптивність реалізується через запровадження «вікон перегляду» – регулярних інтервалів (наприклад, кожні 2–3 місяці), в межах яких аналізуються ключові параметри середовища, актуалізуються ризики та оновлюються тактичні розділи стратегії. Адаптивність також передбачає вбудовані алгоритми реагування – заздалегідь визначені дії у відповідь на перевищення допустимих відхилень ключових показників (наприклад, критичний рівень запасів вологи або інфляція вище 20%). На думку Писаренка та Іванька, «формування стратегічного управління в умовах адаптаційних змін передбачає переосмислення цілей як змінних орієнтирів, що реагують на ризики, а не фіксуються у стабільному стані» [15].

Сценарно-адаптивне стратегування також передбачає перехід від цілей до стратегічних допусків, де акцент зміщується з досягнення жорстко зафіксованих показників на управління можливими межами відхилень і ризиків. У таких умовах стратегія набуває ознак системи навігації, а не жорсткої дорожньої карти. Впровадження такого підходу дає змогу агропідприємствам Півдня України підвищити свою антикризовість, тобто не лише вистояти в умовах кризи, а й отримати перевагу через швидшу адаптацію до нових умов.

Формування й реалізація стратегій розвитку аграрних підприємств Півдня України неможливі без зовнішніх джерел фінансової підтримки, зокрема тих, що мають інституційну природу та орієнтовані на довгострокові структурні трансформації. У зв'язку з обмеженим доступом до банківського кредитування, високими ризиками виробництва та воєнною турбулентністю дедалі важливішими стають грантові, донорські та цільові інвестиційні інструменти, які забезпечують не лише ресурсну підтримку, а й передачу знань, консультацій та доступ до міжнародних ринків. На думку Будякової та Дьяконова, «перехід до стійких форм ведення агробізнесу неможливий без зовнішніх фінансових важелів, які об'єднують інвестиції, інновації та інституційну довіру» [3].

Серед ключових грантових програм, які формують стратегічні передумови розвитку агробізнесу, слід виокремити:

– EU4Business та EU4Resilience – програми Європейського Союзу, спрямовані на розвиток малого і середнього бізнесу, зокрема в агросекторі, з акцентом на інновації, цифровізацію та регіональну співпрацю.

– GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) – німецька технічна допомога, яка підтримує проекти сталого землекористування, агроєкології та управління водними ресурсами на Півдні України.

– FAO Ukraine – продовольча і сільськогосподарська організація ООН, яка надає технічну, технологічну та консультативну підтримку аграріям через програми швидкого відновлення та адаптації до кліматичних змін.

– Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) – пропонують агропідприємствам з Півдня України довгострокове фінансування під низькі відсотки для стратегічних проєктів, пов'язаних з інфраструктурою, переробкою, зрошенням, енергозбереженням.

Таблиця 3

Сценарії стратегічного планування в агросекторі Півдня України та відповідні дії підприємства

Тип сценарію	Основні припущення	Потенційні події	Стратегічні дії підприємства
Песимістичний	Погіршення зовнішнього середовища	Засуха; обмеження експорту; підвищення цін на ресурси	Перехід до посухостійких культур; зниження затрат; скорочення інвестицій
Базовий	Відносна стабільність з окремими викликами	Помірні кліматичні коливання; нестабільний ринок	Збереження структури посівів; обережне інвестування; перегляд контрактів
Оптимістичний	Покращення умов для зростання	Сприятлива погода; відновлення логістики; доступ до фінансування	Масштабування виробництва; розширення збуту; модернізація техніки
Адаптивний (гнучкий)	Часті зміни умов; неможливість прогнозу	Переривчасті ризики; регуляторні зміни	Вбудовані варіанти рішень; стратегічний резерв; часткове диверсифікування

Джерело: сформовано автором на основі [2; 7; 10; 15]

Зазначені інструменти мають комплексний вплив на стратегічний контур підприємства. По-перше, вони змінюють часову логіку стратегування, орієнтуючи аграріїв не лише на один сезон, а на 3–5-річний цикл, необхідний для реалізації програм. По-друге, такі

інструменти вимагають формалізованого підходу до стратегії: наявності бізнес-планів, SWOT-аналізів, індикаторів ефективності, систем звітності. Це сприяє інституціоналізації стратегічного управління навіть у малих та середніх господарствах.

По-третє, зовнішня підтримка часто стимулює партнерські форми стратегічного розвитку: створення кластерів, об'єднаних сервісів, обміну технікою чи логістикою, спільного брендингу. Це надзвичайно важливо для Придунайського регіону, де економічна розпорошеність підприємств є істотною перешкодою до реалізації повноцінних стратегій. На думку Гуцул, Остропольської та Шафрана, «синергія агробізнесу з локальними ініціативами та інституційними донорами створює якісно нову платформу для реалізації довгострокових стратегій сталого розвитку» [6].

Окремої уваги заслуговують інструменти *impact-investment*, що поступово з'являються на аграрному ринку й орієнтовані на фінансування проєктів із соціальним, кліматичним чи регіональним ефектом. У перспективі, вони можуть стати важливою частиною стратегії агропідприємства, особливо з орієнтацією на ESG-показники.

У сучасних умовах реалізації стратегічного управління в аграрному секторі Півдня України зростає значення людського капіталу як чинника довгострокової стійкості й інноваційної динаміки. Нестача кваліфікованих фахівців, відтік молоді, фрагментарність професійної підготовки та слабка інтеграція освіти й бізнесу виступають системними обмеженнями стратегічного розвитку агропідприємств. У цьому контексті інновації в кадровій політиці та аграрній освіті стають не додатковим, а необхідним елементом стратегічної інфраструктури.

Перш за все, трансформації зазнає характер аграрних компетенцій, що є предметом стратегічного прогнозування на рівні підприємства. В умовах цифровізації та кліматичних змін агросектору потрібні не лише агрономи чи механізатори, а фахівці з ГІС-аналізу, агроекології, проєктного менеджменту, ESG-звітності, логістики, стратегічного маркетингу. Це формує попит на мультидисциплінарні та адаптивні кадри, здатні працювати в умовах високої технологічності й невизначеності. На думку Висоцької, «інтеграція освітніх інновацій в аграрну сферу є не лише інструментом кадрового оновлення, а й умовою підвищення стратегічної здатності агропідприємств до розвитку» [3].

У відповідь на ці виклики з'являються інноваційні формати аграрної освіти та професійного розвитку, зокрема:

- дуальна аграрна освіта – партнерські програми між університетами та агропідприємствами, які дозволяють інтегрувати практичний досвід у навчальні програми;

– цифрові платформи підвищення кваліфікації (наприклад, EU4Skills, SkillsLab, Агрокебети Online), які пропонують короткі курси за запитом ринку;

– корпоративні освітні програми в рамках стратегій самих підприємств, особливо середніх і великих агрофірм, що створюють внутрішні навчальні центри або кооперуються з аграрними школами;

– інститути аграрного наставництва – моделі індивідуального супроводу молодих фахівців з боку досвідчених працівників підприємства, які посилюють кадрову стійкість.

Інновації також стосуються HR-стратегій, що переосмислюють логіку управління персоналом з орієнтацією на довгострокову ефективність. Серед них – запровадження стратегічного кадрового резерву, гнучких форматів зайнятості, дистанційного планування завдань, використання HR-аналітики для прогнозування плінності кадрів і потреб у навчанні. Частина підприємств Півдня України вже використовує алгоритми ШІ для аналізу даних про продуктивність і прогнозування потреб у персоналі.

Освітні й кадрові інновації також сприяють інституціалізації стратегічної культури на підприємствах – тобто здатності формувати бачення, оцінювати ризики, прогнозувати наслідки управлінських рішень. Участь персоналу в розробці стратегічних документів, стратегічних сесіях, корпоративних діалогах – усе це посилює адаптивність підприємства до зовнішніх змін.

Розділ 3. Проектування стратегічного плану сталого розвитку агробізнесу Придунайського регіону

У контексті глибоких трансформацій, що охоплюють аграрну економіку Півдня України, виникає потреба у переосмисленні архітектури стратегічних цілей агропідприємств. Традиційна орієнтація на максимізацію виробничого результату (урожайність, обсяги реалізації, експортні поставки) вже не відповідає новим викликам, пов'язаним з безпековими ризиками, кліматичними змінами, нестабільністю інституційного середовища й запитом на соціальну відповідальність. У таких умовах стратегічні цілі набувають мультимірного, інтегрованого характеру та потребують формалізованої систематизації. На думку Головка, «підприємства південного макрорегіону мають переорієнтовувати стратегічні пріоритети у напрямі сталості, що поєднує економіку, екологію й соціум» [6].

На рівні сучасних практик в агросекторі Півдня цілі все частіше структуруються відповідно до парадигми сталого розвитку, що передбачає баланс між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною інклюзивністю. Таке структурування

відповідає вимогам міжнародних стандартів (SDG, ESG), програм фінансування (наприклад, ЄІБ чи ЄБРР), а також внутрішнім запитам підприємств на довготривалу стійкість.

В умовах регіональної нестабільності підприємства формують ієрархію цілей, яка включає стратегічні орієнтири першого порядку, тобто базові вектори розвитку, та цілі другого порядку, що представляють собою тактичні завдання, спрямовані на конкретизацію операційних дій у межах стратегічного горизонту. До економічних цілей першого порядку належать підвищення рентабельності, розширення експортного потенціалу та зниження енергозалежності. Екологічні орієнтири передбачають впровадження органічного виробництва, зменшення обсягів хімічного навантаження на ґрунт і перехід до технологій із низьким вуглецевим слідом. Соціальний блок цілей охоплює утримання рівня зайнятості в сільських громадах, розвиток локального навчального середовища та підтримку стратегій корпоративної соціальної відповідальності.

Таблиця 4

**Структура концептуально-аналітичної моделі
стратегічного плану агропідприємства**

Блок моделі	Зміст та функціональне призначення	Орієнтація на регіональну специфіку
Стратегічний профіль	Діагностика підприємства (ресурси, структура, логістика, ринки)	Урахування портової логістики, кліматичних ризиків, земельної мозаїчності
Цілі – ресурси – ризики	Узгодження намірів з реальними можливостями та зовнішніми загрозами	Обмежений доступ до фінансів, нестабільність регуляторного середовища
Блок сценаріїв	Визначення альтернатив розвитку в різних умовах	Варіативність залежно від водозабезпечення, експорту, інфляції
Стратегічна карта реалізації	Конкретизація дій, виконавців, часових меж	Локалізація на рівні громад, кооперативів, агрокластерів
Моніторинг і адаптація	Оцінка досягнень, ревізія стратегії, коригування	Реагування на зовнішні шоки, перегляд стратегії без її демонтажу

Джерело: сформовано автором на основі [2; 6; 7; 10; 15]

Реалізація цієї системи цілей можлива лише за умови формування стратегічної карти – візуалізованої моделі, що поєднує ключові стратегічні напрями з відповідними індикаторами, часовими межами

та відповідальними виконавцями. Подібна карта виконує роль управлінського навігатора, дозволяючи синхронізувати зусилля підрозділів та оперативно оцінювати прогрес у досягненні стратегічних орієнтирів.

У південних регіонах така система цілей доповнюється просторовим виміром, що зумовлений необхідністю зонування господарських процесів (наприклад, зон ризику посух, пріоритети для зрошення, логістичні відстані до портів), а також ризиковою рамкою, яка включає резервні цілі на випадок форс-мажорних змін.

Цілісність системи досягається через внутрішню узгодженість цілей – вони повинні бути взаємодоповнювальними, непротирічливими, адаптованими до зовнішніх умов і водночас підконтрольними на рівні підприємства. Це перетворює цільову систему не на декларативний документ, а на функціональну управлінську платформу в умовах стратегічної нестабільності. На думку Бондарчук, Васильєвої та Мінковської, «ефективне стратегічне управління в агросфері передбачає не лише постановку цілей, а й їхню структурну інтеграцію в механізм оцінки, адаптації та контролю в умовах багатовекторних ризиків» [2].

Ефективне стратегічне управління в аграрному секторі Півдня України неможливе без обґрунтованого прогнозування ключових показників, які дозволяють оцінити динаміку ресурсів, прибутковість, ризики та потенціал зростання. Прогнозування в сучасному агробізнесі не обмежується екстраполяцією минулих тенденцій, а дедалі частіше базується на мультифакторному моделюванні, яке поєднує кількісні, просторові та ризикові змінні в єдиній аналітичній структурі.

Ключовими категоріями, які підлягають прогнозуванню у стратегічному горизонті, виступають економічні показники (виручка, собівартість одиниці продукції, валовий прибуток, рентабельність виробництва, інвестиційна віддача (ROI), чистий дисконтований дохід (NPV)), агровиробничі параметри (урожайність, щільність посівів, динаміка витрат ЗЗР та пального, обсяг втрат продукції під час зберігання), соціальні та кадрові індикатори (коефіцієнт збереження персоналу, витрати на підвищення кваліфікації, співвідношення кваліфікованих і сезонних працівників), екологічні параметри (вуглецевий слід виробництва, рівень деградації ґрунтів, водоспоживання на одиницю продукції, площа під органічним землеробством).

У регіональному контексті Півдня України особливої ваги набуває прогнозування логістичних витрат, доступності водних ресурсів та параметрів кліматичного ризику, які мають прямий вплив на стабільність функціонування підприємств. Наприклад, для Придунайського регіону доцільно формувати погодозалежні моделі урожайності, з урахуванням фаз вегетації, кількості ефективних температур, запасів вологи в ґрунті

тощо. На думку Гадзала та Лузана, «аграрна політика в умовах інтеграційних змін потребує стратегічного підходу до планування, заснованого на екологічних і економічних прогнозах як базі для прийняття адаптивних управлінських рішень» [4].

Сучасна методологія прогнозування передбачає застосування економетричних моделей, серед яких ARIMA, VAR і мультиплікативні трендові моделі, а також алгоритмів машинного навчання, включаючи регресійні дерева, ансамблі моделей та нейронні мережі, що використовуються для передбачення цін або урожайності. До методів також належить просторово-орієнтоване моделювання з використанням геоінформаційних платформ, таких як QGIS, Agremo і Storіо. Окрему роль відіграє сценарний аналіз з перехресною верифікацією ризиків (cross-impact analysis), який дозволяє враховувати взаємозалежності між подіями, зокрема у випадках, коли зростання цін на паливо зумовлює підвищення собівартості та, відповідно, зниження рентабельності.

Застосування подібних моделей дає змогу не лише підвищити точність прогнозів, а й перевести стратегічне планування на рівень аналітичної обґрунтованості, що особливо актуально в умовах дефіциту ресурсів і високої мінливості середовища.

Ключовим завданням при цьому є формування системи стратегічних індикаторів, які підприємство використовує не для контролю, а для навігації – орієнтації у складному полі рішень і динамічних ризиків. Такі індикатори мають бути релевантними, вимірюваними, чутливими до зовнішніх змін і водночас стабільними в логіці стратегічного бачення.

У стратегічному управлінні аграрними підприємствами реалізація обраної моделі розвитку залежить не лише від внутрішніх ресурсів чи аналітичної якості плану, а й від інституційного контексту, в якому функціонує бізнес. У нестабільному середовищі, де традиційні механізми державного регулювання мають обмежену дієздатність, ключову роль відіграє мережева взаємодія суб'єктів, тобто горизонтальні та міжсекторальні зв'язки, які формують гнучку інфраструктуру підтримки й супроводу стратегій.

Інституційна рамка стратегічної реалізації охоплює локальні органи самоврядування та територіальні громади, які через програми розвитку, співфінансування, доступ до земельних і комунальних ресурсів виступають партнерами у реалізації частини цілей, зокрема у соціальному, екологічному та інфраструктурному вимірах; освітні та наукові установи, що забезпечують трансфер знань, консультаційну підтримку, спільну реалізацію інноваційних проєктів, зокрема через аграрні хаби, агрошколи, дуальні програми; кооперативні об'єднання та кластерні структури, які забезпечують масштабування закупівель, збуту, логістики, а також підвищують доступ до фінансових і донорських

ресурсів через колективне представництво; недержавні організації та інститути технічної підтримки, зокрема FAO, GIZ, ЄІБ, ЄБРР, які не лише фінансують окремі напрями стратегії, а й виступають інституційними провайдерами інструментів планування, контролю, навчання; інструменти публічно-приватного партнерства, які дозволяють спільно з державними органами реалізовувати стратегічні інфраструктурні проекти, зокрема зрошення, логістичні центри та переробку продукції.

Таблиця 5

**Ключові показники стратегічного прогнозування
в аграрному секторі**

Категорія показників	Приклади прогнозованих параметрів	Стратегічне значення
Економічні	Рентабельність виробництва, NPV, ROI, собівартість одиниці продукції	Оцінка прибутковості та фінансової життєздатності стратегії
Агровиробничі	Урожайність, структура посівів, обсяг втрат, ефективність ЗЗР	Визначення оптимальної виробничої моделі
Логістичні	Вартість транспортування, доступ до портів, час доставки	Планування каналів збуту й логістичних витрат
Кадрові	Коефіцієнт збереження персоналу, витрати на навчання, продуктивність праці	Формування кадрової політики в межах стратегії
Екологічні	Водоспоживання, рівень викидів, площа органічного виробництва	Інтеграція екологічних стандартів у стратегію
Соціальні	Кількість створених робочих місць, інвестиції в громаду	Стратегія соціальної відповідальності та залучення підтримки

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4; 6; 10; 15]

Мережевий підхід до реалізації стратегії передбачає, що підприємство не функціонує ізольовано, а інтегрується у просторово-господарську екосистему, де відбувається обмін ресурсами, знаннями, каналами доступу до ринків. На думку Навроцького, «в умовах зростаючої складності аграрного середовища підприємства змушені розвивати горизонтальні зв'язки, вбудовуватись у мережі взаємодії з громадами, освітніми структурами та міжнародними донорами» [12].

У таких умовах функція стратегічного менеджера перетворюється на координатора взаємодії, який вибудовує баланс між автономністю підприємства й залежністю від зовнішніх акторів. Перевагою такої моделі

є підвищення стійкості реалізації стратегії, адже її виконання не залежить виключно від внутрішніх можливостей, а ґрунтується на розподіленій відповідальності та множинних точках підтримки. Водночас це вимагає розвинених комунікаційних механізмів, здатності вести переговори, враховувати інтереси стейкхолдерів і створювати прозорі правила взаємодії.

У південних регіонах така інституційна рамка реалізується через створення агропромислових кластерів, партнерські меморандуми між аграрними асоціаціями та громадами, спільні інвестиційні платформи для розвитку переробки та логістики. Ці механізми потребують подальшої формалізації, але вже зараз забезпечують новий рівень стійкості реалізації стратегічних планів.

У сучасному стратегічному управлінні аграрними підприємствами Півдня України контроль втрачає свою суто фінальну функцію оцінки результатів і набуває форми постійно діючого механізму зворотного зв'язку. Його призначення полягає у забезпеченні здатності підприємства не лише фіксувати відхилення від наміченої стратегії, але й своєчасно адаптувати плани до зовнішніх змін без необхідності повного перегляду базових орієнтирів. Контроль у стратегічному контурі виконує функцію навігації в умовах багатовекторної нестабільності, дозволяючи утримувати цілісність управлінської логіки та забезпечувати узгодженість дій між усіма рівнями управління. На думку Писаренка та Іванька, «сучасна модель стратегічного управління в аграрному бізнесі має ґрунтуватися на адаптивному контролі, цифровій підтримці рішень і системному аналізі змін середовища» [15].

Базовим елементом стратегічного контролю виступають ключові індикатори ефективності (KPI), що охоплюють економічні, екологічні та соціальні площини. Їх призначення полягає не лише у фіксації досягнень, а й у формуванні динамічного розуміння змін, які впливають на ефективність стратегії. Замість фіксованого звітного циклу дедалі частіше впроваджуються регулярні періоди стратегічного ревізування, коли управлінська команда переглядає темпи реалізації стратегії, виявляє зовнішні ризики, уточнює часові горизонти дій і переналаштовує тактичні кроки без втрати логічної узгодженості цілей.

Важливим принципом стає сценарна гнучкість, тобто контроль не відбувається відносно жорсткого плану, а здійснюється в межах заздалегідь розроблених сценаріїв. Такий підхід дозволяє використовувати вбудовані варіанти реагування відповідно до змін ринкових, кліматичних або регуляторних параметрів. У свою чергу, цифрові інструменти – дашборди, ERP-системи, агроплатформи з аналітичними модулями – забезпечують моніторинг у режимі реального

часу. Це суттєво скорочує часовий розрив між фіксацією відхилення та ухваленням коригувального рішення.

Особливу роль у стратегічному контролі відіграє управлінська культура, в якій контроль не сприймається як інструмент покарання чи жорсткої звітності, а функціонує як внутрішній механізм колективного навчання. Формується стратегічна команда, залучена до процесів оцінювання, яка здатна генерувати ідеї для покращення стратегії, аналізувати причинно-наслідкові зв'язки відхилень і впроваджувати зміни на основі критичного аналізу.

У практиці підприємств Півдня України все частіше використовуються аналітичні панелі, які агрегують дані з різних підсистем – фінансової, виробничої, кадрової, логістичної – в єдину систему аналітичного контролю. Завдяки цьому стратегічне управління перетворюється на гнучкий, ітеративний процес, що поєднує планування, реалізацію, оцінку та адаптацію в одному управлінському контурі. Саме така архітектура стратегічного контролю дозволяє агропідприємствам залишатися життєздатними в умовах невизначеності та реалізовувати довгострокові цілі без втрати керованості в короткостроковому періоді.

Висновки

Стратегічне планування в аграрному секторі Півдня України постає як складний, багаторівневий і дедалі динамічніший процес, що функціонує в умовах множинної невизначеності, ресурсної обмеженості та постійного зовнішнього тиску. Проведене дослідження підтверджує необхідність переходу від лінійної моделі стратегування до сценарно-адаптивного підходу, який враховує просторові асиметрії розвитку, вплив кліматичних і воєнних ризиків, а також євроінтеграційні вимоги.

Інноваційний характер стратегічного планування проявляється через системну інтеграцію цифрових технологій, мультифакторного прогнозування, аналітичного моделювання та мережевих форматів реалізації. Виявлено, що стратегія аграрного підприємства в регіональному вимірі більше не є внутрішнім продуктом підприємства, а формується у взаємодії з інституціями, територіальними громадами, міжнародними донорами та професійними спільнотами.

У результаті дослідження побудовано концептуально-аналітичну модель стратегічного плану, яка узгоджує цілі, ресурси, ризики та виконавчі контури, а також запропоновано структуру стратегічного контролю на основі цифрового моніторингу, зворотного зв'язку та динамічної ревізії. Установлено, що формалізація цільових систем, використання сценарних прогнозів та активне залучення кадрового потенціалу є ключовими передумовами підвищення ефективності стратегій агропідприємств.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що запропоновані підходи можуть бути використані як методологічна основа для розробки стратегічних документів аграрних підприємств, зокрема на територіях з підвищеним рівнем ризику, обмеженою інституційною підтримкою та складною логістичною конфігурацією.

Подальші дослідження доцільно зосередити на кількісному моделюванні сценаріїв стратегічного розвитку з використанням штучного інтелекту, аналізі ефективності міжсекторальних партнерств та оцінці впливу трансформаційних стратегій на рівень продовольчої безпеки в прикордонних регіонах України.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p#Text>
2. Бондарчук Н. В., Васильєва Л. М., Мінковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 37–41.
3. Будякова О., Дьяконов І. Біоекономіка: перспективи розвитку агропромислового комплексу України для подолання продовольчої кризи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 6 (06). С. 68–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-13>
4. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6–17. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-28-8-2021/rozvitok-agrarnogo-sektoru-ekonomiki-ukrayini-v-umovakh-yevrointegratsiyi>
5. Глушенко О. І. Аграрні стратегії як реакція на нерівномірний розвиток сільських територій. *Економіка України*. 2022. № 10. С. 45–52.
6. Гуцул Т., Остропольська Є., Шафран А. Стратегічне планування та розвиток агропромислового комплексу України на шляху до досягнення сталості до 2030 року. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. С. 86–99. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.10>
7. Добрунік Т., Кузнєцова О. Проблеми і напрями розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>
8. Заболотна Н. Я., Свідинська В. Сучасний стан та перспективи розвитку аграрного сектору України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 5. С. 327–329.
9. Ковбаса О. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>
10. Макалюк І., Кашпуренко Т., Баранніков М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти.

Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>

11. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. І (24). С. 45–53.

12. Марина А. С., Юр О. С. Сучасний стан агропромислового комплексу України. Матеріали XIII Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. «Фінанси, облік та оподаткування: теорія і практика». Київ : НАУ, 2022. С. 131–134. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/58047>

13. Навроцький О. А. Аграрний бізнес України: реалії сьогодення. *Регіональна економіка*. 2023. № 1 (107). С. 102–109. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-10>

14. Пасько С. М. Стан та перспективи розвитку аграрного сектору економіки України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-30>

15. Писаренко С. В., Іванько М. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 29–34. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz/archive/27_2_2019ua/7.pdf

16. Сабій І. М. Вибір моделі аграрного устрою України як основи всебічного сталого сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 82–90.

17. Сисоліна Н., Савеленко Г., Сисоліна І. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>

18. Шквиря Н. О. Стан та особливості стратегічного планування діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 549–553.

References:

1. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytorii v Ukraini na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh [On the approval of the Strategy for the development of agriculture and rural areas in Ukraine until 2030 and the operational plan for its implementation in 2025–2027]. Rozporiadzhennia KMU vid 15.11.2024 № 1163-p. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p#Text>

2. Bondarchuk N. V., Vasilieva L. M., Minkovska A. V. (2022). Stratehichne upravlinnia innovatsiynym rozvytkom aharnoho pidpriemstva dlia zabezpechennia yoho finansovo-ekonomichnoi bezpeky [Strategic management of innovative development of an agricultural enterprise to ensure its financial and economic security]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, no. 23, pp. 37–41.

3. Budiakova O., Diakonov I. (2022). Bioekonomika: perspektyvy rozvytku ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy dlia podolannia prodovolchoi kryzy [Bioeconomy: development prospects of Ukraine's agro-industrial complex for overcoming the food crisis]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital*

Economy and Economic Security, vol. 6(06), pp. 68–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-13>

4. Hadzalo Ya. M., Luzan Yu. Ya. (2021). Rozvytok aharnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointegratsii [Development of Ukraine's agricultural sector under European integration conditions]. *Ekonomika APK – Economy of Agro-Industrial Complex*, no. 8, pp. 6–17. Available at: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-28-8-2021/rozvitok-agrarnogo-sektoru-ekonomiki-v-umovakh-yevrointegratsiyi>

5. Hlushchenko O. I. (2022). Aharni strategii yak reaktsiia na nerivnomirnyi rozvytok silskykh terytorii [Agrarian strategies as a response to uneven rural development]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, no. 10, pp. 45–52.

6. Hutsul T., Ostropolska Ye., Shafran A. (2024). Stratehichne planuvannia ta rozvytok ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy na shliakhu do dosiahnennia stalosti do 2030 roku [Strategic planning and development of Ukraine's agro-industrial complex on the path to sustainability by 2030]. *Tavriiskyi naukovi visnyk. Seriya: Ekonomika – Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics*, no. 20, pp. 86–99. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.10>

7. Dobrunik T., Kuznietsova O. (2022) Problemy i napriamy rozvytku aharnoho sektoru Ukrainy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Problems and directions of development of the agricultural sector of Ukraine in conditions of economic instability]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>

8. Zabolotna N. Ya., Svidynska V. (2022) Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku aharnoho sektoru Ukrainy [Current state and prospects for the development of the agricultural sector of Ukraine]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, no. 5, pp. 327–329.

9. Kovbasa O. (2024). Komponenty stratehichnogo rozvytku aharnoho pidpriemnytstva v Ukraini [Components of strategic development of agricultural entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>

10. Makaliuk I., Kashpurenko T., Barannikov M. (2023). Stanovyshche pidpriemstv aharnoho sektoru Ukrainy v umovakh viiny: finansovo-investytsiini aspekty [State of agricultural enterprises in Ukraine during the war: financial and investment aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>

11. Mamchur, V. (2021). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku aharnoho pidpriemnytstva v Ukraini [Trends and prospects of agricultural entrepreneurship development in Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State*, vol. 1(24), pp. 45–53.

12. Maryna A.S., Yur, O.S. (2022). Suchasnyi stan ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [Current state of Ukraine's agro-industrial complex]. *Finansy, oblik ta opodatkovannia: teoriia i praktyka: Materialy XIII Mizhnarodnoi nauk.-prakt. internet-konferentsii*. Kyiv: NAU, pp. 131–134. Available at: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/58047>

13. Navrotskyi O. A. (2023). Aharnyi biznes Ukrainy: realii sohodennia [Agribusiness in Ukraine: realities of today]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, vol. 1(107), pp. 102–109. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-10>

14. Pasko S. M. (2022). Stan ta perspektyvy rozvytku aharnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [State and prospects of agricultural sector development in

Ukraine's economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, no. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-30>

15. Pysarenko S. V., Ivanko M. V. (2019). Stratehichne upravlinnia rozvytkom potentsialu ahrarynoho pidpryiemstva v umovakh adaptatsiinykh zmin [Strategic management of the development of an agricultural enterprise's potential in conditions of adaptive change]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, no. 27, part 2, pp. 29–34.

16. Sabii I. M. (2021). Vybir modeli ahrarynoho ustroiu Ukrainy yak osnovy vsebiichnoho staloho silskoho rozvytku [Choice of agricultural structure model in Ukraine as a basis for comprehensive sustainable rural development]. *Ekonomika APK – Economy of Agro-Industrial Complex*, no. 9, pp. 82–90.

17. Sysolina N., Savelenko H., Sysolina I. (2024). Ekonomichna bezpeka ahropidpryiemstv v umovakh viiny: mozhlyvosti ta zahrozy [Economic security of agricultural enterprises during war: opportunities and threats]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>

18. Shkvyrya N. O. (2018). Stan ta osoblyvosti stratehichnoho planuvannia diialnosti silskohospodarskykh pidpryiemstv [State and features of strategic planning of agricultural enterprises' activities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 16, 549–553.