

УДК 631.1.016

**ГЛОБАЛЬНІ ЦІЛІ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**GLOBAL GOALS AS A BASIS FOR FORMING A DEVELOPMENT
STRATEGY FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES**

Орехова А.І.

доктор економічних наук, професор
завідувачка кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет

Oriekhova Alvina

Sumy National Agrarian University

Хромушина Л.А.

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет

Khromushyna Lyudmyla

Sumy National Agrarian University

Голуб І.О.

здобувач вищої освіти за третім рівнем (PhD)
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
Сумський національний аграрний університет

Holub Ivan

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто питання формування стратегії розвитку вітчизняних аграрних підприємств на основі досягнення Глобальних цілей. Представлено узагальнену характеристику стратегії розвитку аграрних підприємств. Виокремлено основні завдання розвитку вітчизняних аграрних підприємств у контексті забезпечення досягнення Глобальних цілей. Розглянуто актуальні аспекти просування бренду української аграрної продукції. Визначено критерії оцінки результативності стратегічного управління аграрними підприємствами у контексті соціального розвитку та якості життя сільського населення. Окреслено завдання та значення державної підтримки розвитку особистих селянських та фермерських господарств, а також соціальної відповідальності агробізнесу. Виокремлено фактори недостатньої інноваційної спроможності аграрного сектору та визначено вектор повоєнного відновлення вітчизняного агробізнесу.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, аграрні підприємства, агробізнес, Глобальні цілі.

ANNOTATION

The Sustainable Development Goals (SDGs) adopted by the global progressive community have become a universal call for joint action. Therefore, research on the achievement of these goals at the level of a single country and individual sectors of the economy is relevant and significant. The role of Ukrainian agricultural enterprises in ensuring the achievement of these goals is of particular relevance. The article considers the issues of forming a strategy for development of Ukrainian agricultural enterprises on the basis of achievement of the Global Goals. A generalised description of the development strategy of agrarian enterprises in the process of their strategic management is provided; the key criteria of modern approaches to the classification of strategies and the classification of modern

strategies for the development of agrarian enterprises are presented. The main tasks of development of Ukrainian agrarian enterprises in the context of ensuring the achievement of the Global Goals are allocated. The actual aspects of the formation of sustainable food systems and the prospects for promoting the brand of Ukrainian agricultural food products are considered. Attention is focused on the relationship between sustainable development and the state of the natural environment, as well as the importance of resource-saving agricultural technologies and organic production. The criteria for assessing the effectiveness of strategic management of agricultural enterprises from the standpoint of social development of rural areas and quality of life of rural population are presented. The importance of the State support for the development of private peasant and farm households is characterised. The practical aspects of corporate social responsibility of agricultural enterprises are considered. The factors of insufficient development of the innovative environment of the agricultural sector of Ukraine are allocated. The factors of insufficient innovation capacity of the agricultural sector are allocated and the vector of post-war recovery of Ukrainian agricultural business enterprises is determined.

Keywords: strategy, strategic management, agricultural enterprises, agribusiness, Global goals.

Постановка проблеми. Важливою умовою успішного функціонування аграрних підприємств в умовах невизначеності та зовнішніх загроз є розробка та реалізація стратегії їх розвитку, що є змістом стратегічного управління. Світові тенденції та глобальний суспільний розвиток зумовлюють необхідність реагування на глобальні виклики на основі спільних дій країн, урядів, прогресивного людства. Саме це сконцентрувалося у і набуло форми прийнятих на засіданні ООН у 2015 р. Цілей сталого розвитку (Глобальних цілей). Переважна більшість зазначених цілей можна впевнено визначити як орієнтири для діяльності та розвитку аграрних підприємств. Особливе значення це набуває для вітчизняних

аграрних підприємств, які функціонують наразі не «завдяки», а «всупереч», зважаючи на військову агресію та руйнівні її наслідки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні та прикладні питання стратегічного управління аграрними підприємствами, формування стратегій їх розвитку вже давно є предметом сучасних наукових досліджень.

Проблеми формування стратегії розвитку аграрних підприємств, зарубіжний досвід стратегічного управління аграрними підприємствами, застосування стратегічних інструментів в управлінні аграрними підприємствами досліджували Аранчій В.І. [1], Писаренко В.В. [2], Гречко А.В. [3], Кадирус І.Г. [4], Зоря О.П. [5], Романій Ю. [6], Тітенко З.М. [7], Фурман Ф.В. [8], Горобець Н.С. [9] та ін. Питання реалізації цілей сталого розвитку для забезпечення продовольчої безпеки України розглядалися Вознесенською Н.С. [10]. Особливості формування стратегії підприємств в умовах глобальної конкуренції досліджувалися Грановською В.Г. [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне багатоаспектним дослідженням науковців проблем формування стратегії розвитку аграрних підприємств у процесі стратегічного управління, враховуючи сучасні виклики, період турбулентності, стратегічні зміни умов діяльності аграрних підприємств, дослідження питань формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах сьогодення є актуальними та значимими. Це також зумовлено Глобальними цілями (Цілями сталого розвитку), які у світі прийнято за основний вектор розвитку та спільних дій для розв'язання глобальних проблем.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення та характеристика стратегічних завдань при формуванні стратегії розвитку аграрних підприємств на основі Глобальних цілей. Завданнями дослідження визначено: узагальнити характеристики стратегії розвитку аграрних підприємств; визначити та охарактеризувати основні стратегічні завдання розвитку вітчизняних

аграрних підприємств у контексті забезпечення досягнення Глобальних цілей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління загалом є управлінською діяльністю, спрямованою на визначення основних цілей та завдань підприємства; це набір рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей та виконання завдань в умовах змін.

Базовою складовою стратегічного управління є стратегія. Стратегія – це основний документ або план, який визначає напрямок розвитку підприємства в довгостроковій перспективі з метою досягнення конкурентних переваг. Щоб стратегія була ефективною, вона повинна бути чіткою, прозорою і містити не визначені пріоритети, а розподіл ресурсів та визначення відповідальності між учасниками стратегічного управління. Сучасні підходи до стратегічного управління розглядають стратегію як систематизований процес з чіткою послідовністю кроків і використанням аналітичних інструментів і методів для прийняття оптимальних рішень [4].

Стратегія охоплює усі аспекти діяльності підприємства та спрямована на досягнення високих результатів через прогресивний розвиток персоналу. Цей процес починається з усвідомлення необхідності зробити щось краще, ніж конкуренти, для створення власних переваг. Стратегія враховує не лише внутрішні аспекти діяльності підприємства, а й зовнішнє середовище, конкурентні переваги та можливості для інновацій. Ціль стратегії – підвищення конкурентоспроможності та досягнення вищого рівня успіху в бізнесі [12, с. 49].

Управлінська наука пропонує різноманітні підходи до класифікації стратегій розвитку підприємства, кожен з яких враховує різні критерії. Але систематизувати їх на практиці може бути складно через велику кількість факторів, які впливають на вибір стратегії: виробничий потенціал, цілі підприємства, особливості технологій, стан ринку, конкурентна ситуація, потреби споживачів, економічна та політична ситуація. Через таке різноманіття факторів неможливо створити єдину класифікацію стратегій,

індивідуальний підхід є ключем до успішного вибору стратегії для кожного підприємства.

Оцінюючи фактори, які наразі є найбільш важливими для розвитку аграрних підприємств, можна виокремити кілька ключових критеріїв для класифікації стратегій, які є важливими для аграрних підприємств, оскільки вони дозволяють адаптувати стратегії до специфіки галузі та забезпечити ефективний розвиток в умовах змінного середовища:

1) зміст стратегії (опис того, як підприємство планує досягти своїх цілей, враховуючи його місію, візію, цілі та плани);

2) рівень прийняття управлінських рішень (наскільки централізовано чи децентралізовано підприємство приймає стратегічні рішення);

3) стадії життєвого циклу підприємства (різні стадії життєвого циклу підприємства вимагають різних стратегій для досягнення успіху);

4) поведінка підприємства у конкурентному ринковому середовищі (формування конкурентних переваг та реагування на дії конкурентів);

5) відносна галузева позиція підприємства (як підприємство позиціонується в межах своєї галузі, і як це впливає на його стратегічні рішення);

6) ступінь реалізації діючої стратегії (наскільки успішно підприємство втілює свою поточну стратегію і досягає поставлених цілей).

Попри наявність значної кількості різних варіантів стратегій, усіх їх можна узагальнити до чотирьох основних варіантів, кожен з яких також може мати кілька різновидів: стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія економії, комбінована стратегія [5, с. 172].

Глобальні цілі, відомі як Цілі сталого розвитку, були ухвалені ООН у 2015 р. Це по суті універсальний заклик до спільних дій задля зменшення бідності, захисту навколишнього середовища та забезпечення того, щоб кожна людина на планеті жила в мирі і мала гідний рівень життя. Досягнення цих цілей вимагає спільних зусиль усіх країн та різних секторів суспільства для створення стабільного та розвинутого світу для майбутніх поколінь [13].

Конкретизація Глобальних цілей діяльності аграрних підприємств визначає такі їх основні стратегічні завдання:

1) забезпечення продовольчої безпеки, тобто гарантування постійного доступу для населення до якісної та безпечної продукції;

2) стале виробництво на основі ресурсозберігаючих технологій та органічного виробництва на основі використання методів, які максимально зменшують негативний вплив на довкілля та зберігають природні ресурси;

3) збереження родючості ґрунтів, природних ресурсів та біорізноманіття на основі відмови від шкідливого виробництва та сприяння раціональному використанню ресурсів;

4) розвиток сільських територій, підвищення рівня та якості життя сільського населення, що передбачає створення умов для покращення інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших аспектів життя в сільській місцевості;

5) сприяння розвитку сімейних та фермерських господарств через підтримку малих та середніх аграрних виробників для забезпечення їх стійкості та розвитку;

6) дотримання стандартів соціальної відповідальності аграрними підприємствами, у тому числі за рахунок формування гідних та безпечних та умов праці персоналу та сприяння соціально-економічному розвитку громад;

7) інноваційна спрямованість аграрних підприємств на основі застосування інноваційних підходів, технологій, методів у процесі виробництва та управління з метою забезпечення ефективності та конкурентоспроможності [14, с. 284].

Розглянемо детальніше зазначені завдання для аграрних підприємств у контексті формування стратегії їх розвитку. Сучасні події демонструють необхідність створення стійких продовольчих систем, які здатні протистояти зовнішнім викликам та відновлюватися після кризових ситуацій. Зокрема, такі системи мають бути здатні адаптуватися до наслідків змін клімату та ефективно реагувати на них. Основна мета таких систем – забезпечити

стабільний доступ до якісних продуктів харчування для населення та забезпечити продовольчу безпеку країни в цілому. Це зумовлює необхідність формування та розвитку різноманітних стратегій, що охоплюють сільське господарство, торгівлю, логістику та інші галузі, спрямовані на забезпечення стійкості та надійності продовольчих ланцюгів постачання.

Органічне сільське господарство наразі стало важливим напрямком для забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. Україна має великий потенціал стати провідним гравцем на світовому аграрному ринку через свої географічні, природні та кліматичні умови. З урахуванням актуальності проблеми дефіциту продовольства у світі, формування та просування бренду «Європейська житниця» або «Годувальниця світу» може бути доцільним кроком. Це може сприяти перетворенню України на провідну європейську агропромислову державу та закріпленню її позицій у світовій свідомості як країни, що постачає якісну сільськогосподарську продукцію [15, с. 24]. Водночас важливо враховувати, що військова агресія РФ стала серйозною перешкодою для формування такого бренду. Вона не лише загрожує безпеці країни, а й підірвала довіру до українських продуктів на міжнародному ринку. Попри це, Україна може продовжувати розвивати свої аграрні потенціали і здобувати визнання за якістю та надійністю своєї аграрної продукції.

Науковим світом визнано, що збалансований та сталий розвиток ґрунтується на взаємозв'язку між навколишнім природним середовищем і соціально-економічною системою. Ця взаємодія відображається в органічно взаємопов'язаному тандемі, який підтримується діалектичними відносинами. У цьому контексті стратегії розвитку аграрних підприємств повинні бути спрямовані на збереження родючості ґрунтів, природних ресурсів та біорізноманіття. Це означає, що при формуванні таких стратегій необхідно враховувати вплив на природне середовище і соціальні аспекти: підтримка екосистем, забезпечення раціонального використання ресурсів, а також збереження соціальної справедливості та економічної стабільності.

Результативність стратегічного управління аграрними підприємствами визначається різними показниками, зокрема рівнем соціального розвитку, якістю життя сільського населення та рівнем кадрового потенціалу. Тому оцінку результативності такого управління доцільно проводити за такими критеріями: доступність якісних продуктів харчування для усіх верств населення; рівень збалансованості та енергетичний рівень харчування, демографічна ситуація та міграція в сільській місцевості; соціальне забезпечення працівників та їх родин.

Сімейні фермерські господарства вважаються основою аграрної економіки у більшості країн світу, і цей підхід стає все більш поширеним. ООН навіть визнала цей тренд, проголошуючи період з 2019 по 2028 рр. Декадою сімейних фермерських господарств, що вказує на важливість і значення таких господарств у забезпеченні продовольчої безпеки, стійкого розвитку сільських територій та збереження біорізноманіття [16]. Український державний фонд підтримки фермерських господарств є державною бюджетною установою, яка спеціалізується на реалізації державної політики щодо підтримки становлення і розвитку фермерських господарств. Його завданням є надання фінансової та консультативної підтримки фермерам, сприяння їхньому розвитку та підвищенню ефективності виробництва, а також стимулювання розвитку сільського господарства в Україні. Фонд здійснює різноманітні програми та ініціативи, спрямовані на покращення умов праці фермерів, розвиток сільських територій та збільшення їхнього внеску у валовий внутрішній продукт країни [17]. Для досягнення Глобальних цілей, пов'язаних з розвитком фермерських та особистих селянських господарств, потрібен стратегічний державний підхід, який має охоплювати широкий спектр заходів, спрямованих на підтримку розвитку аграрного сектору, забезпечення доступу до ресурсів, технологій та знань для фермерів, створення сприятливих умов діяльності, а також підтримку їх соціального та економічного добробуту.

Зміни інтенсивності виробництва впливають на стан земель, клімату, безпеки та здоров'я населення, що зумовлює виникненню відповідальності для аграрних підприємств за їх діяльність, оскільки вони можуть впливати на різні сфери життя та інтереси багатьох зацікавлених сторін. Великі аграрні підприємства, які є суттєвими гравцями на ринку, мають більше можливостей впливати на соціальний аспект через свою діяльність. Від них очікується відповідальне ставлення до управління ризиками та стратегіями сталого розвитку. Такі компанії повинні формувати якісну нефінансову звітність, яка дозволяє зацікавленим сторонам отримати достатню інформацію для оцінки їх діяльності. Український аграрний сектор показує низький рівень використання нефінансової звітності та застосування Стандартів GRI, оскільки лише 20 % аграрних компаній формують таку звітність, зокрема, лише 15 % серед 20 найбільших компаній за земельним банком. Ці показники значно відстають від світових стандартів звітності щодо сталого розвитку за Стандартами GRI (стандартами нефінансової звітності) [18]. Застосування GRI сприяє покращенню прозорості, відкритості та відповідальності аграрних компаній перед суспільством, а також підвищенню їх соціальної та екологічної відповідальності.

За результатами аналізу інноваційної спроможності у 2020 р. національну економіку віднесено до країн, які розвиваються повільними темпами в інноваційній сфері. Найбільш слабкими факторами, які впливають на цей стан, є недостатнє фінансове забезпечення інновацій, недостатнє державне фінансування та підтримка інноваційних ініціатив, недостатня привабливість дослідницької системи, а також проблеми з інтелектуальними правами та активами. Перспективи національного господарства як готовність до впровадження «проривних» технологій також оцінено як досить низькі. Це вказує на необхідність здійснення заходів покращення інноваційного середовища, залучення ресурсів для підтримки інноваційних проєктів, розвитку науково-дослідницької бази та створення сприятливих умов для розвитку інноваційної діяльності [19, с. 39].

Розвиток інновацій в українському аграрному секторі на сьогодні відбувається без явного планування та системності, що є наслідком декількох факторів, зокрема нестачі фінансових ресурсів, нестабільності кадрового забезпечення, розриву між науковою сферою та виробництвом, а також недостатньої модернізації технічної бази. Для вирішення цих проблем потрібні державні програми підтримки аграрних виробників, які мають спрямовуватися на забезпечення доступу до фінансових ресурсів, надання кваліфікованих консультацій та підтримки в області впровадження інноваційних технологій. Крім того, важливо створювати умови сприяння партнерствам між бізнесом та науково-дослідними установами, а також розробляти спеціальні інвестиційні галузеві програми.

На сьогодні в Україні питання повоєнного відновлення агробізнесу є надзвичайно актуальними. Військові дії, безумовно, не сприяють інноваційній та інвестиційній діяльності аграрних підприємств. Для відновлення аграрного сектору потрібна системна стратегія, в основі якої будуть «Європейський зелений курс» та Глобальні цілі [20, с. 77].

Для українських агровиробників важливо враховувати принципи «зеленого» курсу в своїй діяльності з метою відповіді європейським стандартам та вимогам. За рахунок підвищення агроекологічного іміджу українського агропродовольства, локальні агробізнеси можуть здобувати нові позиції на ринках навіть у цей період турбулентності.

Висновки. Враховуючи специфіку діяльності підприємств аграрної галузі та їх визначальну роль у забезпеченні продовольчої самодостатності країни, а також значення продукції українського агробізнесу на глобальному рівні, розробка стратегій аграрних підприємств має відбуватися у контексті Глобальних цілей, оскільки ціль «Ні голоду» посідає друге місце у комплексі цих цілей. Реалізація визначених стратегічних завдань для вітчизняних аграрних підприємств, очевидно, буде стикатися з труднощами та перешкодами, особливо в умовах військової агресії. Проте, усвідомлення важливості досягнення Глобальних цілей та процеси євроінтеграції, шлях

повоєнного відновлення підприємств агробізнесу стануть рушійною силою у подальшому їх розвитку.

Бібліографічний список:

1. Аранчій В. І., Зоря О. П., Різниченко О. А. Формування стратегії розвитку аграрних підприємств на основі сильних і слабких сторін сільського господарства України. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3. № 4. С. 251–257. URL: http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2019/10/ujae_2018_r04_a29.pdf (дата звернення: 19.04.2024).
2. Писаренко В. В., Дем'яненко Н. В., Назаренко Є. О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 515–522. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/72.pdf (дата звернення: 19.04.2024).
3. Гречко А. В., Джумакеєва Д. Д. Імплементация зарубіжного досвіду стратегічного управління на вітчизняних підприємствах аграрного сектору. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 146–155. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240580/238927> (дата звернення: 20.04.2024).
4. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8063> DOI: [10.32702/2307-2105-2020.7.64](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.64) (дата звернення: 23.04.2024).
5. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 171–177. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-25> (дата звернення: 20.04.2024).
6. Romanii Y. The Formation of Strategic Management Model with Resource Potential for Enterprises in Agricultural Field. *Економічний вісник НТУУ*

- «Київський політехнічний інститут». 2019. № 19. С. 207–214. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/181852> (дата звернення: 20.04.2024).
7. Тітенко З. М. Формування стратегії розвитку аграрних підприємств з метою підвищення рівня їх фінансової безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 4(04). С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-8> (дата звернення: 19.04.2024).
8. Фурман І. В., Гонтарук Я. В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напрямку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 80–87. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/16.pdf (дата звернення: 17.04.2024).
9. Горобець Н. М., Миргородська Т. О. Застосування стратегічних інструментів під час управління бізнес-процесами аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 19. С. 31–37. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.19.31](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.19.31) (дата звернення: 19.04.2024).
10. Вознесенська Н. С. Реалізація цілей сталого розвитку для забезпечення продовольчої безпеки України та їх відповідність стратегічним завданням держави. *Продовольчі ресурси*. 2023. № 11(20). С. 162–184. URL: <https://doi.org/10.31073/foodresources2023-20-16> (дата звернення: 20.04.2024).
11. Грановська В. Г. Формування стратегії підприємств аграрного сектора в умовах глобальної конкуренції. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 308–312. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/65.pdf> (дата звернення: 19.04.2024).
12. Ключковський О. В., Гуцол Д. С. Методологічні засади визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства. *Економіка та організація управління*. 2022. № 3 (47), С. 47–56. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/issue/view/462> (дата звернення: 20.04.2024).
13. ЦСР у дії. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 20.04.2024).
14. Хромушина Л. А. Принципи стратегічного управління аграрним бізнесом на засадах досягнення цілей сталого розвитку. *Управління та*

адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: матеріали IV Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 листопада 2023 р.). Київ, ДУІТ, 2023. С. 283–285. URL: https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82/3_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%90/conferences/international-scientific-and-practical-conferences/hybrid-threats-23-11-2023.pdf (дата звернення: 22.04.2024).

15. Кирилов Ю. Є. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобалізації. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 23–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016_5_5 (дата звернення: 22.04.2024).

16. FAO and IFAD. 2019. United Nations Decade of Family Farming 2019–2028. Global Action Plan. Rome. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. URL: <https://www.fao.org/3/ca4672en/ca4672en.pdf> (дата звернення: 24.04.2024).

17. Український державний фонд підтримки фермерських господарств. URL: <https://udf.gov.ua/> (дата звернення: 24.04.2024).

18. Нефінансова звітність та сталий розвиток аграрного сектору в Україні. *AgroPortal*. URL: <https://agroportal.ua/blogs/nefinansovaya-otchetnost-i-ustoichivoe-razvitie-agrarnogo-sektora-v-ukraine> (дата звернення: 20.04.2024).

19. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році: науково-аналітична записка/ Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда, Т. К. Кваша та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2021. 39 с. URL: <http://www.uinpei.kiev.ua/sites/default/files/inov-diyal-2020.pdf> (дата звернення: 21.04.2024).

20. Попова О. Л. Зелений курс інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств при повоєнному відновленні. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 20 вересня 2022 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2022. С. 75–77. URL: https://drive.google.com/file/d/11QNNGJI1XU_gsSy0nvBoUhkVejXJFaN-/view (дата звернення: 20.04.2024).

References:

1. Aranchii V. I., Zoria O. P., Riznychenko O. A. (2018) Formuvannia stratehii rozvytku ahrarnykh pidpryiemstv na osnovi sylnykh i slabkykh storin silskoho hospodarstva Ukrainy [Forming a strategy for the development of agricultural enterprises based on the strengths and weaknesses of Ukrainian agriculture] *Ukrainskyi Zhurnal Prykladnoi Ekonomiky* [The Ukrainian Journal of Applied Economics] (electronic journal), p. 3, no 4, pp. 251–257. Available at: http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2019/10/ujae_2018_r04_a29.pdf (accessed 19 April 2024).
2. Pysarenko V. V., Dem'ianenko N. V., Nazarenko Ye. O. (2018) Formuvannia stratehii rozvytku silskohospodarskoho pidpryiemstva [Formation of an agricultural enterprise development strategy] *Ekonomika i Suspilstvo* [Economics and Society] (electronic journal), no 18, pp. 515–522. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/72.pdf (accessed 19 April 2024).
3. Hrechko A. V., Dzhumakieieva D. D. (2021) Implementatsiia zarubizhnoho dosvidu stratehichnoho upravlinnia na vitchyznianskykh pidpryiemstvakh ahrarnoho sektoru [Implementation of foreign experience of strategic management in domestic agricultural enterprises] *Ekonomichnyi Visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"* [Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"] (electronic journal), no 19, pp. 146–155. Available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240580/238927> (accessed 20 April 2024).
4. Kadyrus I. H., Donskykh A. S., Tereshchenko V. A. (2020) Formuvannia stratehii rozvytku ahrarnoho pidpryiemstva [Formation of an agricultural enterprise development strategy] *Efektivna Ekonomika* [Effective economy] (electronic journal), no 7. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.7.64](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.64) (accessed 23 April 2024).
5. Zoria O. P. (2019) Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia stratehii rozvytku ahrarnykh pidpryiemstv [Theoretical and methodological bases of formation of the development strategy of agricultural enterprises] *Infrastruktura Rynku* [Market Infrastructure] (electronic journal), no 33, pp. 171–177. Available at: <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-25> (accessed 20 April 2024).

6. Romanii Y. (2019) The Formation of Strategic Management Model with Resource Potential for Enterprises in Agricultural Field *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"* [Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"] (electronic journal), no 19. pp. 207–214. Available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/181852> (accessed 20 April 2024).
7. Titenko Z. M. (2023) Formuvannia stratehii rozvytku ahrarnykh pidpriumstv z metoiu pidvyshchennia rivnia yikh finansovoi bezpeky [Formation of a strategy for the development of agricultural enterprises to improve their financial security] *Tsyfrova Ekonomika ta Ekonomichna Bezpeka* [Digital Economy and Economic Security] (electronic journal), no 4(04), pp. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-8> (accessed 19 April 2024).
8. Furman I. V., Hontaruk Ya. V. (2019) Teoretychni osnovy formuvannia stratehii rozvytku ahrarnykh pidpriumstv zernovoho napriamu [Theoretical foundations of forming a strategy for the development of agricultural enterprises in the grain sector] *Investytsii: Praktyka ta Dosvid* [Investments: practices and experience] (electronic journal), no 23, pp. 80–87. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/16.pdf (accessed 17 April 2024).
9. Horobets N. M., Myrhorodska T. O. (2019) Zastosuvannia stratehichnykh instrumentiv pid chas upravlinnia biznes-protsesamy ahrarnykh pidpriumstv [Application of strategic tools in the management of business processes of agricultural enterprises] *Ahrosvit* [Agri-world] (electronic journal), no 19, pp. 31–37. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.19.31](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.19.31) (accessed 19 April 2024).
10. Voznesenska N. S. (2023) Realizatsiia tsilei staloho rozvytku dlia zabezpechennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy ta yikh vidpovidnist stratehichnym zavdanniam derzhavy [Implementation of sustainable development goals to ensure food security of Ukraine and their compliance with the strategic objectives of the state] *Prodovolchi Resursy* [Food Resources] (electronic journal), no 11(20), pp. 162–184. Available at: <https://doi.org/10.31073/foodresources2023-20-16> (accessed 20 April 2024).

11. Hranovska V. H. (2016) Formuvannia stratehii pidpriemstv ahrarnoho sektora v umovakh hlobalnoi konkurentsii [Formation of the strategy of agricultural enterprises in the context of global competition] *Hlobalni ta Natsionalni Problemy Ekonomiky* [Global and National Economic Problems] (electronic journal), no 11, pp. 308–312. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/65.pdf> (accessed 19 April 2024).
12. Klochkovskyi O. V., Hutsol D. S. (2022) Metodolohichni zasady vyznachennia priorytetnykh napriamkiv rozrobky stratehii rozvytku pidpriemstva [Methodological principles for determining the priority areas of the enterprise development strategy] *Ekonomika ta Orhanizatsiia Upravlinnia* [Economics and Management Organisation] (electronic journal), no 3 (47), pp. 47–56. Available at: <https://jeou.donnu.edu.ua/issue/view/462> (accessed 20 April 2024).
13. TsSR u dii [SDGs in action]. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (accessed 20 April 2024).
14. Khromushyna L. A. (2023) Pryntsypy stratehichnoho upravlinnia ahrarnym biznesom na zasadakh dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [Principles of strategic management of agrarian business on the basis of achieving sustainable development goals] *Upravlinnia ta administruvannia v umovakh protydii hibrydnym zahrozam natsionalnii bezpetsi* [Management and administration in the context of countering hybrid threats to national security]: materials of the IV International Scientific and Practical Conference (Kyiv, 22 November 2023). Kyiv, SUIT. pp. 283–285. Available at: <https://duit.edu.ua/research-activities/conferences/international-scientific-and-practical-conferences/> (accessed 22 April 2024).
15. Kyrylov Yu. Ye. (2016) Rozvytok ahrarnoho sektoru ekonomiky v umovakh hlobalizatsii [Development of the agricultural sector of the economy in the context of globalisation] *Ekonomika APK* [Economics of the AIC] (electronic journal), no 5, pp. 23–30. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016_5_5 (accessed 22 April 2024).

16. FAO and IFAD (2019) United Nations Decade of Family Farming 2019–2028. Global Action Plan. Rome. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. Available at: <https://www.fao.org/3/ca4672en/ca4672en.pdf> (accessed 24 April 2024).
17. Ukrainskyi derzhavnyi fond pidtrymky fermerskykh gospodarstv [The Ukrainian State Farm Support Fund]. Available at: <https://udf.gov.ua/> (accessed 24 April 2024).
18. Nefinansova zvitnist ta stalyi rozvytok ahrarnoho sektoru v Ukraini [The non-financial development of the agricultural sector in Ukraine] (2021). *AgroPortal*. Available at: <https://agroportal.ua/blogs/nefinansovaya-otchetnost-i-ustoichivoe-razvitie-agrarnogo-sektora-v-ukraine> (accessed 20 April 2024).
19. Pysarenko T. V., Kuranda T. K., Kvasha T. K. et al. (2021) *Stan naukovoinnovatsiinoi diialnosti v Ukraini u 2020 rotsi: naukovo-analitychna zapyska* [The state of research and innovation in Ukraine in 2020: a research and analytical note]. Kyiv: UkrINTEI. 39 p. Available at: <http://www.uinpei.kiev.ua/sites/default/files/inov-diyal-2020.pdf> (accessed 21 April 2024).
20. Popova O. L. (2022) Zelenyi kurs innovatsiino-investytsiinoho rozvytku ahrarnykh pidpryemstv pry poviennomu vidnovlenni [The green course of innovation and investment development of agricultural enterprises in the post-war recovery] *Aktualni problemy ekonomiky, upravlinnia ta marketynhu v ahrarnomu biznesi* [Actual problems of economics, management and marketing in agrarian business]: materials of the International Scientific and Practical Internet Conference, Dnipro, 20 September 2022, DSAEU, pp. 75–77. Available at: https://drive.google.com/file/d/11QNNGJI1XU_gsSy0nvBoUhkVejXJFaN-/view (accessed 20 April 2024).