

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-117-134](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-117-134)

УДК 33.021:338.432(477)

JEL Classification: Q13; L66

Дмитро Олександрович Козловський

здобувач ступеня PhD кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет
ім. Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: x@lex.com.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2522-7917>**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ НАЦІОНАЛЬНОЇ АГРАРНОЇ СФЕРИ
В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ
АГРАРНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ**

Анотація. У межах статті розкрито сутність і актуальність стратегічного аналізу національної аграрної сфери та формування ефективного розвитку аграрних бізнес-організацій в контексті деструктивних проявів зовнішнього середовища. Акцентовано увагу на вивченні викликів та ризиків, що впливають на формування ефективного розвитку національного бізнесу, окреслено поточний стан економічного розвитку аграрного сектору, виокремлено структурно-функціональні ризики та загрози розвитку бізнес-організацій аграрної галузі. Побудовано структурно-функціональну матрицю ризиків та загроз розвитку бізнес-організацій аграрної галузі. Здійснено SWOT-аналіз аграрної галузі, що включає поточні загрози та перспективи розвитку агробізнесу в сучасних умовах. Обґрунтовано, що розвиток аграрних бізнес-організацій має відбуватись на основі збалансованої політики управління з урахуванням ризиків та викликів зовнішнього середовища.

Ключові слова: аграрна галузь; розвиток; стратегія, ризики; бізнес-організація; стратегія розвитку; SWOT-аналіз; стратегічний потенціал; сталий розвиток бізнес-організації; внутрішнє середовище; бізнес-середовище.

Рис.: 7. Табл.: 2. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Національна аграрна галузь є фундаментальним сектором економіки України в контексті забезпечення стабільного довгострокового розвитку, забезпечення національної продовольчої безпеки, нарощування експортного потенціалу країни та приросту валютних надходжень, економічно-соціального зростання, підвищення ефективності безпекової складової держави та формування конкурентоспроможної економіки в довгостроковій перспективі. Ефективний розвиток структурно-функціональних параметрів аграрного сектору України виступає не тільки основою забезпечення збалансованого, сталого соціально-економічного розвитку держави, але й сприяє розвитку суміжних секторів економіки, створенню агроформувань міжнародного масштабу, підвищенню конкурентних позицій країни на світових продовольчих ринках.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

За умов широкомасштабного військового протистояння та агресії Росії проти України, посилення ризиків світової продовольчої кризи актуалізуються питання стратегічного аналізу національної аграрної сфери в контексті формування ефективного розвитку аграрних бізнес-організацій, розвитку економічного потенціалу та розширення можливостей аграрних підприємств з урахуванням кризоутворювальних чинників навколишнього середовища. Відповідно виникає потреба у формуванні нової ефективної моделі розвитку аграрного сектора на основі збалансування його економічно-соціальних та ринкових складників, модернізації та адаптування аграрної галузі, формування стратегічних орієнтирів розвитку бізнес-організацій у сфері аграрного бізнесу.

Отже, формування ефективного розвитку бізнес-організацій аграрного сектору в умовах нестабільності та криз потребує комплексного стратегічного підходу, що враховує ризики та загрози макроекономічного середовища для досягнення стратегічних цілей підприємств агросектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому доробку вітчизняних та зарубіжних науковців широко висвітлюється проблема інструментарію стратегічного аналізу національної аграрної сфери. Зокрема, особливості стратегічного розвитку та планування діяльності аграрних бізнес-організацій досліджують В. О. Андрійчук, Н. А. Герасимчук, В. М. Данкевич, Т. П. Добрунік, Л. О. Дорогань-Писаренко, О. В. Єгорова, О. В. Кузнєцова, В. І. Зубкова, Н. Б. Кашена, І. А. Маркіна, Т. В. Мірзоєва, Р. М. Остапенко, О. П. Русак, Т. М. Паламарчук, М. І. Сьомич, Г. Л. Чміль, М.М. Федоров, І. О. Яснолоб та інші.

Так, з погляду авторського колективу Н. Б. Кашени, Р. М. Остапенко та Г.Л. Чміля, вивчення стратегічних аспектів функціонування бізнес-організацій здійснюється для визначення стратегії розвитку організацій в довгостроковій перспективі та ґрунтується на комплексному вивченні чинників внутрішнього середовища та зовнішнього оточення суб'єктів господарювання [3, с. 34]. Тоді як Н.М. Сіренко доводить, що цільова спрямованість стратегічного аналізу повинна враховувати специфіку функціонування аграрного сектору, поточний стан показників розвитку агропідприємств та базуватись на таких інструментах стратегічного дослідження як PEST-аналіз і економіко-математичне моделювання розвитку агросфери [7, с. 109-110]. Крім того, автор доводить, що стан та перспективи розвитку бізнес-організацій аграрного сектору знаходиться в прямій залежності від спрямованості державної аграрної політики та підтримки.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

На думку К. Таранця, стратегічний аналіз діяльності організацій аграрного бізнесу має передбачати своєчасне коригування стратегічного набору з урахуванням змін (тенденцій) внутрішнього та зовнішнього середовища. Цей підхід, як вважає автор, є важливою умовою ефективного функціонування бізнес-організацій у мінливому середовищі та сприяє забезпеченню конкурентоспроможності агробізнесу [9].

Досліджуючи організаційно-методичні аспекти ролі та місця стратегічного аналізу в діяльності сучасних агропідприємств, автори Н. Б. Кащена, Р. М. Остапенко та Г. Л. Чміль доводять, що за сучасних динамічних і складних умов забезпечення ефективного функціонування та розвитку аграрних бізнес-організацій виступає важливою передумовою стійкості національної економіки. Забезпечення життєздатності економічної системи країни напряму пов'язана із ефективністю стратегічного управління стабільністю функціонування підприємств агробізнесу.

У своїх дослідженнях О. М. Яценко концентрується на ефективному управлінні ризиками та викликами в аграрному секторі та пропонує на постійній основі проводити ідентифікацію та оцінку ризиків не лише на рівні компанії, але й на державному та міжнародному рівнях [10, с. 155-156]. Автор дотримується позиції, що нівелювати ризики та проводити ефективну стратегічну політику допоможуть диверсифікація продуктового портфелю та збутових каналів, розвиток стабільних і надійних відносин з постачальниками, використання стратегій хеджування ризиків, а також ефективний менеджмент щодо ризиків фінансового спрямування.

Більшість науковців дотримуються позиції, що подальший розвиток аграрного сектору потребує запровадження стратегічно-орієнтованих планів, розширення інноваційного інструментарію розвитку аграрного бізнесу, посилення експортного потенціалу аграрних компаній та зміцнення конкурентних позицій національних агрокомпаній на світових ринках продовольства.

Разом з тим, враховуючи динамічність та нестабільність політико-правового та економічного середовища України, існуючі проблеми та пріоритетні шляхи розвитку підприємств агробізнесу потребують постійного моніторингу та вивчення на базі сучасних інструментів стратегічного аналізу як важливої складової менеджменту аграрних бізнес-організацій.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Концептуальні положення розвитку аграрного сектору України висвітлено в роботах багатьох дослідників, науковців та аналітиків ринку. Але відкритими залишаються питання специфіки управління аграрними бізнес-організаціями в умовах кризового стану та деструктивних проявів зовнішнього середовища. Комплексний стратегічний аналіз та діагностування розвитку аграрної галузі України в контексті формування ефективного розвитку бізнес-організацій аграрного сектору є основою для побудови моделі антикризового розвитку бізнес-організацій й трансформації систем управління відповідно до складних умов навколишнього середовища. Враховуючи наукові надбання, варто зазначити, що окремі управлінські аспекти стратегічного розвитку вимагають більш ґрунтовних досліджень і вивчення, зокрема формування довгострокових стратегічних напрямів розвитку аграрних бізнес-організацій в кризових умовах, обґрунтування стратегії бізнесу в контексті повоєнної відбудови на засадах стійкого сталого розвитку з урахуванням євроінтеграційного вектору.

Формулювання цілей статті. Метою статті виступає пошук ефективних напрямків розвитку національних аграрних бізнес-організацій на основі стратегічного вивчення та дослідження аграрної галузі України. У контексті поставленої мети планується досягти таких цілей: визначити роль аграрної сфери в розвитку економічної системи держави, окреслити динаміку та потенціал аграрного сектору, визначити фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на стратегічний потенціал аграрних бізнес-організацій, сформулювати стратегічні пріоритети розвитку підприємств аграрної галузі.

Виклад основного матеріалу. Економічна ефективність розвитку національного аграрного сектору України визначається такими показниками, як валова продукція агросектору, динаміка виробництва та реалізації агропродукції, частка аграрної галузі в структурі ВВП, регіональний розподіл аграрного виробництва, питома вага в структурі експортних потоків країни тощо.

Стратегічний набір розвитку національної аграрної сфери в контексті формування ефективного розвитку аграрних бізнес-організацій визначається новими економічними, кліматично-ресурсними умовами, впровадженням інноваційних технологій, прогресивних систем менеджменту, зовнішньою та внутрішньою ринковою кон'юнктурою, а

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

також загальноекономічною та політичною ситуацією, що сформувалась в умовах військового часу. Крім того, традиційно формування стратегії розвитку агробізнесу для багатьох господарств залежить від їх розміру та спеціалізації. Таблиця 1 та рис. 1 демонструє динаміку обсягу валової продукції аграрного сектору України у 2016-2023 роках з розподілом на продукцію рослинництва та тваринництва.

Таблиця 1

**Динаміка виробництва валової продукції
аграрного сектору України у 2016-2023 роках, млн грн [8]**

Роки	Господарства усіх категорій			У тому числі:					
	продукція сільського господарства	у тому числі:		продукція сільського господарства	у тому числі:		продукція сільського господарства	у тому числі:	
		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва
2016	1196874,2	944578,5	252295,7	777551,1	658688,8	118862,3	419323,1	285889,7	133433,4
2017	1170543,0	917557,1	252985,9	754255,9	634170,8	120085,1	416287,1	283386,3	132900,8
2018	1266527,7	1010620,6	255907,1	843968,8	718515,4	125453,4	422558,9	292105,2	130453,7
2019	1284259,1	1028059,9	256199,2	865803,8	735652,0	130151,8	418455,3	292407,9	126047,4
2020	1154549,0	904388,5	250160,5	762068,3	632555,9	129512,4	392480,7	271832,6	120648,1
2021	1344276,1	1106284,9	237991,2	931624,7	804968,1	126656,6	412651,4	301316,8	111334,6
2022	1004178,3	794230,2	209948,1	672143,3	555626,4	116516,9	332035,0	238603,8	93431,2
2023	1115463,0	904630,0	210833,0	782637,5	660346,0	122291,5	332825,5	244284,0	88541,5

Спостерігаємо змінну динаміку валового виробництва аграрної продукції. Так, за період 2017-2019 років відбувалось зростання виробництва продукції з 117 0543,0 млн грн у 2017 році до 1 284 259,1 млн грн у 2019 році, тобто галузь характеризувалась позитивною динамікою розвитку. У зв'язку із скороченням збору урожаю основних сільськогосподарських культур та виробництва продукції тваринництва у 2020 році відбулось зниження обсягів виробництва продукції сільського господарства. Зростання обсягів виробництва агропродукції у 2021 році до рівня 1 344 276,1 млн грн (+16,4 %) відбулось за рахунок високої урожайності та зростання збору продукції рослинництва на 22,32 %.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

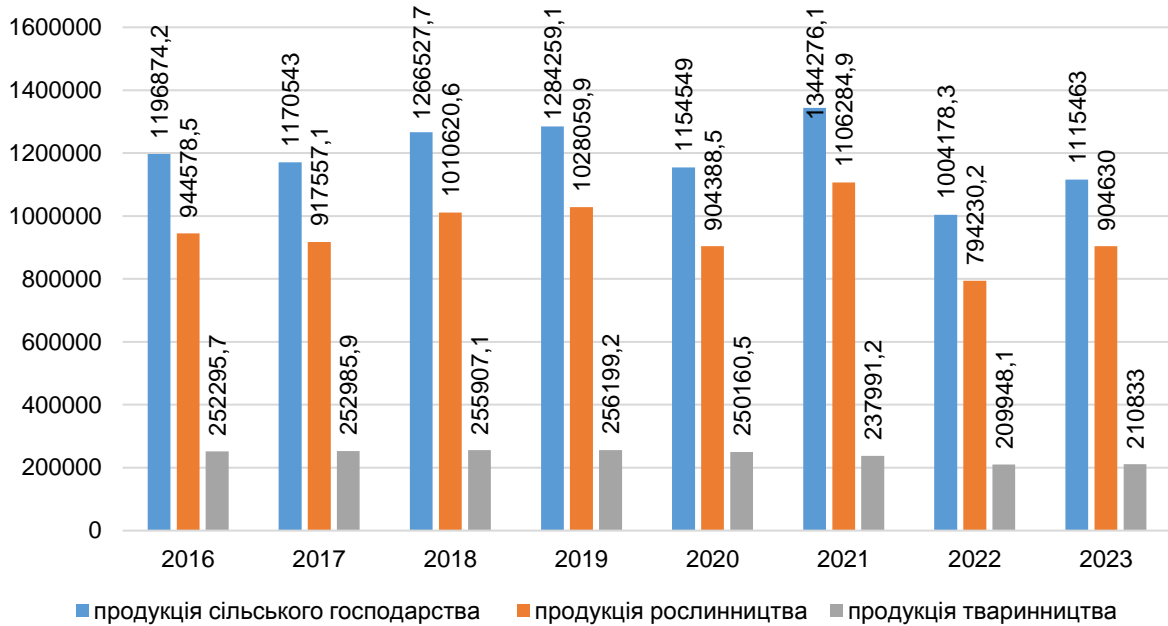


Рис. 1. Динаміка обсягів виробництва валової продукції аграрної галузі України у 2016-2023 роках, млн грн [8]

Інформацію про розподіл виробництва агропродукції за розміром суб'єктів господарювання демонструє рис. 2.

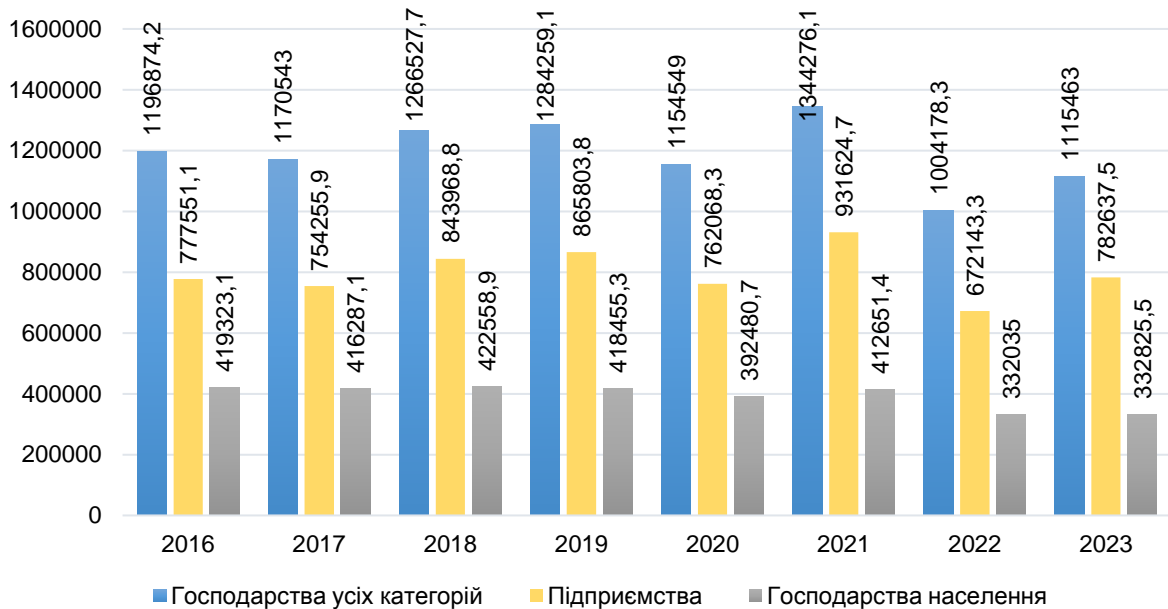


Рис. 2. Розподіл виробництва агропродукції за розміром суб'єктів господарювання за період 2016-2023 роках, млн грн [8]

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

У регіональному розрізі, основними виробниками продукції аграрного сектору в Україні є: Вінницька, Полтавська, Дніпропетровська, Черкаська, Київська, Чернігівська, Сумська, Хмельницька, Кіровоградська, Миколаївська, Одеська області. Саме ці регіони забезпечують виробництво понад 70 % від загального обсягу валової продукції національного аграрного сектору нашої країни. На стан розвитку та стабільність функціонування бізнес-організацій аграрного сектору у період 2022-2024 років значний вплив мали наступні чинники: окупація значної частини сільськогосподарських угідь, порушення логістичних потоків, пошкодження, часткове, або повне зниження сільськогосподарської техніки, руйнування інфраструктурних об'єктів, господарств та виробництв, фінансові втрати у зв'язку зі зниженням цін на зернові, олійні та бобові культури на внутрішньому ринку, призупинення експорту, відсутність можливості повноцінного відновлення інфраструктури та матеріально-технічної бази тощо.

Незважаючи на складність ситуації, аграрним компаніям вдалось утримати та наростити обсяги продажів продовольства на світових ринках (рис. 3).

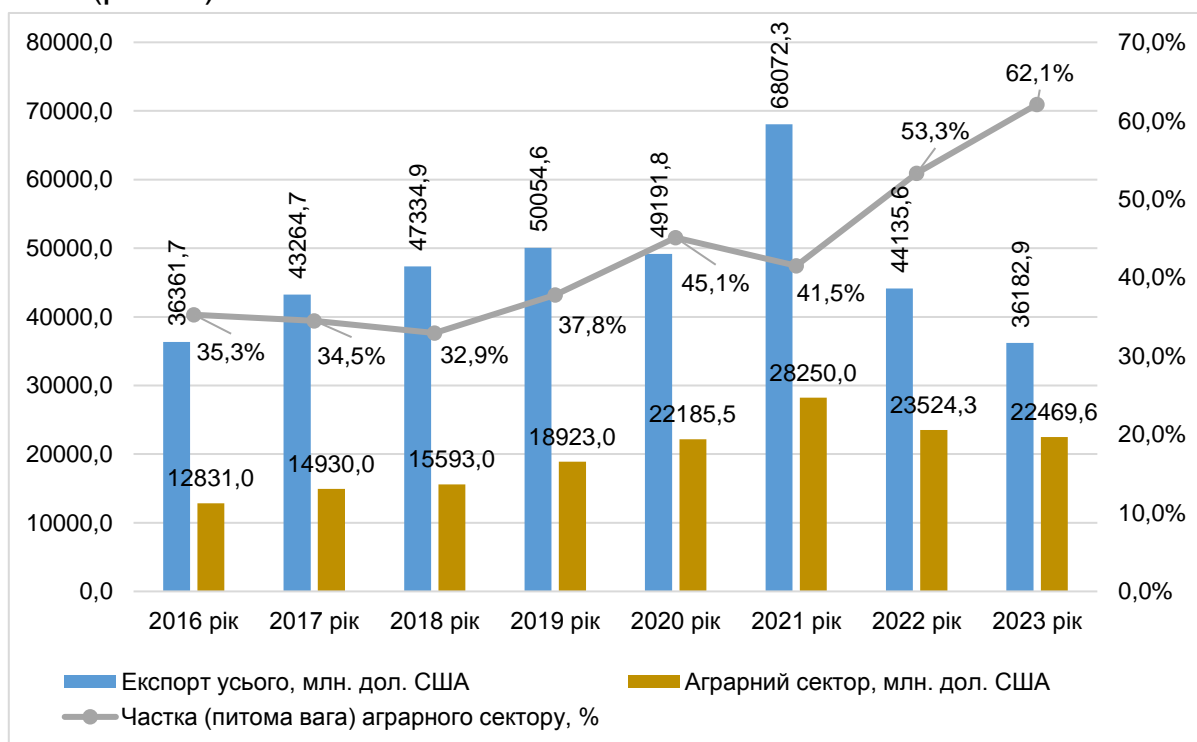


Рис. 3. Динаміка загального експорту та експорту продукції аграрного сектору України впродовж 2016-2023 рр., млн дол США [8]

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Зокрема, за даними Державної служби статистики України, частка агропродовольчої продукції в загальному експорті країни збільшилася до 62,0 % у 2023 році порівняно з відповідним показником 2022 року, який складав 53,0 %. Збільшення експортних можливостей України виступає вагомим джерелом забезпечення національної безпеки та інструментом стабілізації української економіки в надскладних умовах. Зокрема, із тенденцією до зростання у 2023 році обсяг експорту агропродукції склав 22 469,6 млрд дол. США, що становило 62,0 % у загальній структурі товарної структури експорту України (для порівняння у 2010 році аналогічний показник становив 9,9 млрд дол. США або 19,3 % загального товарного експорту).

Співвідношення експорту та імпорту агропродукції, а також зовнішньоторговельне сальдо за досліджуваний період відображає табл. 2.

Таблиця 2

Динаміка зовнішньоторговельних операцій України продукцією аграрного сектору у 2016-2023 роках, млн дол. США [8]

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Експорт аграрної продукції	12831,0	14930,0	15593,0	18923,0	22185,5	28250,0	23524,3	22469,6
Імпорт аграрної продукції	3968,6	13134,1	5189,7	5794,2	6573,4	10386,0	6389,2	7145,6
Сальдо	8862,4	1795,9	10403,3	13128,8	15612,1	17864,0	17135,1	15324,0

Ефективність розвитку аграрної сфери набуває особливої актуальності в контексті оцінювання рівня основних показників поточної діяльності аграрних бізнес-організацій. Як свідчать дані розрахунків у 2023 році, в Україні функціонувало 32122 підприємства різних за розміром, господарською формою створення та власністю порівняно із 44 998 у 2016 році. Обсяг реалізованої продукції бізнес-організаціями аграрної сфери у 2023 році становив 692 348,0 млн грн, що на 277 548,3 млн грн більше, ніж у 2016 р. Тоді підприємства аграрної галузі отримали 414 799,9 млн грн виручки. Загалом зростання становило 66,9 %.

Відмічаємо скорочення кількості діючих агропідприємств та відповідне зниження обсягів реалізованої продукції аграрної сфери під негативним впливом масштабних військових дій, погіршення економічно-соціального та інвестиційного клімату, міграційних процесів тощо.

Динаміку кількості агропідприємств та виручки від реалізації агропродукції цими підприємствами за період 2016-2023 років ілюструє рис. 4.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

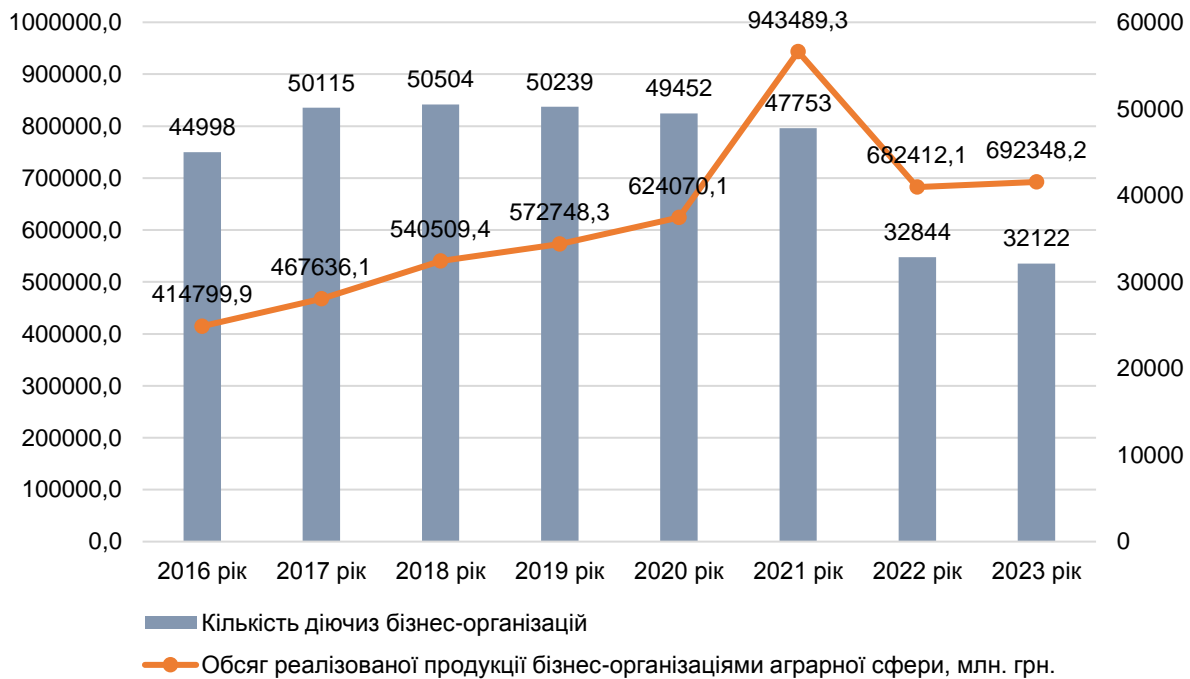


Рис. 4. Динаміка кількості агропідприємств та виручки від реалізації агропродукції у 2016-2023 рр.

Враховуючи специфіку системних взаємозв'язків між розвитком національного аграрного сектору економіки, функціонування бізнес-організацій цієї сфери та макроекономічної стабільності й розвитку економіки загалом приходимо до необхідності комплексного дослідження функціонування аграрного сектору як важливої ланки забезпечення економічного зростання та зміцнення конкурентоспроможності секторів економіки. У цьому аспекті актуалізується роль стратегічного аналізу аграрної сфери, оцінювання ризиків та викликів зовнішнього оточення та формування відповідної стратегії розвитку аграрного бізнесу.

Стратегічний аналіз національної аграрної сфери в контексті формування ефективного розвитку аграрних бізнес-організацій дозволяє виокремити фундаментальні ризики її функціонування в умовах повномасштабної військової агресії та деструктивного розвитку макроекономічних процесів, рис. 5.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

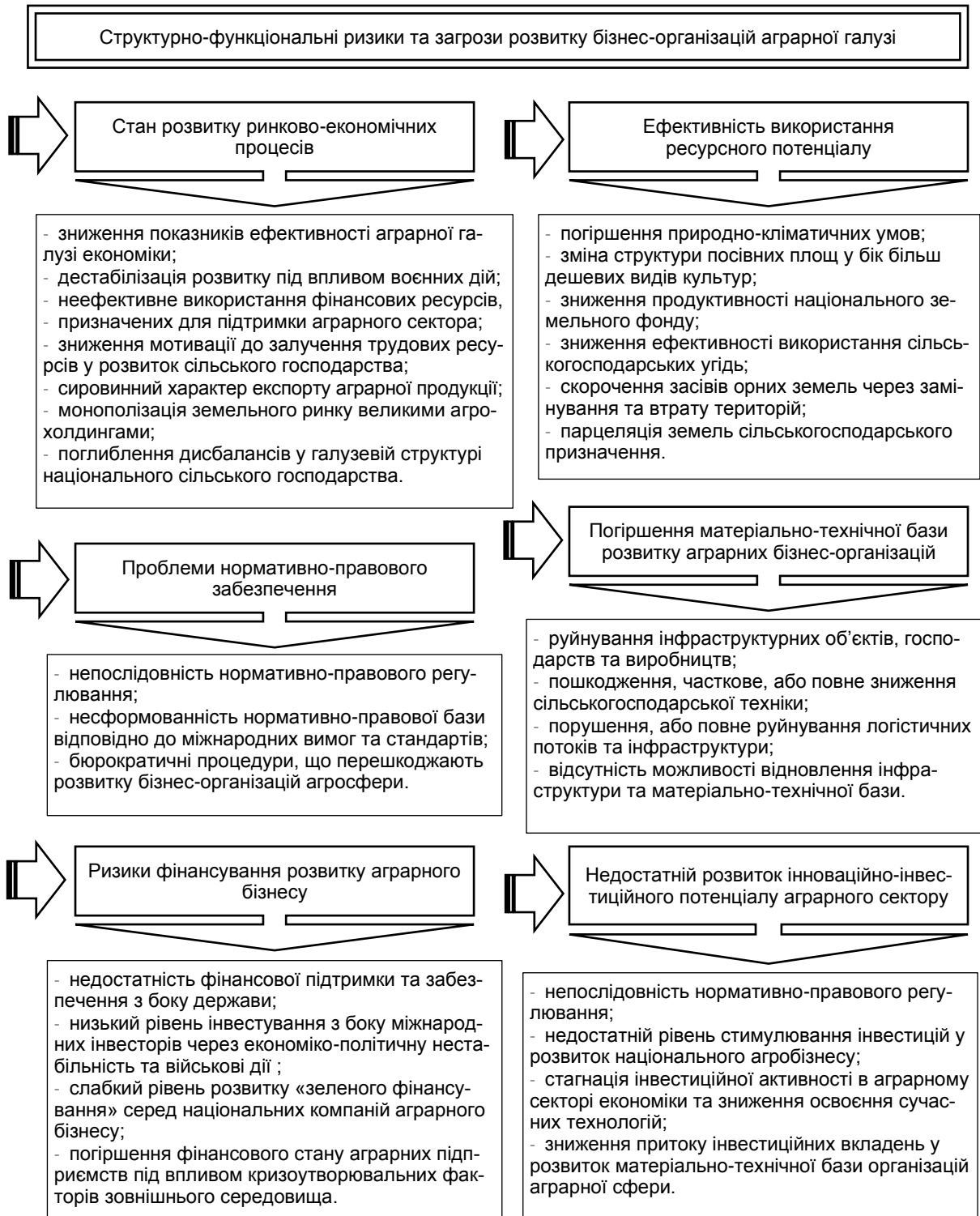


Рис. 5. Структурно-функціональні ризики та загрози розвитку бізнес-організацій аграрної галузі

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

З метою визначення основоположних факторів, що визначають поточний стан та перспективи розвитку аграрного бізнесу використано методологію експертного оцінювання сильних та слабких сторін агросектору України. При застосуванні вказаного методу було проведено опитування спеціальної групи експертів – представників агрокомпаній України в кількості 7 осіб. На основі експертного 10-бального оцінювання визначено сильні сторони розвитку аграрного бізнесу, а саме (рис. 6):



Рис. 6. Результати експертного оцінювання сильних сторін розвитку аграрного бізнесу в Україні

У процесі подальшого дослідження, на основі експертної бальної оцінки ідентифіковано слабкі сторони розвитку аграрного бізнесу в Україні: відсутність системності і комплексності аграрної політики в системі державного аграрного менеджменту, слабка дієвість економічних важелів підтримки для стимулювання виробництва агропродукції, порушення логістичних зав'язків, збутової мережі та інфраструктури через воєнні дії, руйнування матеріально-технічної бази, недосконалість законодавчої та нормативної бази, дисбаланс у паритеті цін на

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

аграрну продукцію, низький рівень розвитку соціальної та виробничої інфраструктури в сільській місцевості, недоліки стратегічного аналізу та планування розвитку аграрних бізнес-організацій (рис. 7).



Рис. 7. Результати експертного оцінювання слабких сторін розвитку аграрного бізнесу в Україні

Проведений комплексний аналіз свідчить про наявність значного стратегічно-ресурсного потенціалу ефективного розвитку аграрних бізнес-організацій на як на внутрішньому, так і міжнародному ринках. Проте, існує певний перелік ризик-факторів, що гальмують процеси активізації діяльності агрокомпаній у сфері органічного виробництва, залучення інвестиційних ресурсів, технологічного удосконалення виробничих процесів тощо. Окрім того, на ефективний стратегічний розвиток національних бізнес-організацій значним чином впливає широкомасштабна війна в країні, котра сповільнює процеси залучення інвестиційних ресурсів, чинить негативний вплив на інноваційний розвиток бізнесу, створює проблеми логістичного та інфраструктурного характеру.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

На основі вивчення динаміки показників розвитку аграрного сектору, оцінювання його внутрішньо-виробничого та експортного потенціалу, аналізу результатів фінансової діяльності організацій, а також із врахуванням структурно-функціональних ризиків та загроз розвитку бізнес-організацій аграрної галузі можемо сформулювати матрицю SWOT-аналізу розвитку національної аграрної галузі в контексті ефективного розвитку бізнес-організацій даної сфери (табл. 2).

Таблиця 2

**Результати SWOT-аналізу розвитку аграрного сектора
в контексті ефективного розвитку бізнес-організацій**

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> - значний потенціал України для виробництва сільськогосподарської продукції; - експортна орієнтація аграрної галузі; - підтримка природно-ресурсного і розвиток ринкового потенціалу агросектору; - висока конкурентоспроможність та безпечність продукції; - можливості інноваційного розвитку аграрної галузі; - зростання попиту на органічну продукцію на внутрішньому та міжнародному ринках; - можливості диверсифікації діяльності організацій аграрного бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатній розвиток ринкової та логістичної інфраструктури; - ризики втрат врожаю через несприятливі природно-кліматичні умови; - відсутність системи відшкодування збитків, пов'язаних із виробництвом агропродукції; - спекулятивні цінові надбавки переробних підприємств і трейдерів; - низький рівень екологізації аграрного виробництва; - порушення логістичних ланцюгів та руйнування інфраструктури внаслідок воєнних дій.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Закінчення табл. 2

1	2	3
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СИЛЬНІ СТОРОНИ ТА МОЖЛИВОСТІ	СИЛЬНІ СТОРОНИ ТА ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> - потужний природно-ресурсний потенціал галузі та сприятливі природно-кліматичні умови; - наявність високоякісних земельних ресурсів; - запровадження інноваційних технологій в аграрне виробництво; - трудовий потенціал і наявність кваліфікованих спеціалістів; - наявність невикористаних резервів та можливостей розвитку агробізнесу; - диверсифікований портфель агрпродукції бізнес-організацій; - перспективи запровадження органічного виробництва агропродукції; - функціонування бізнес-організацій рівних форм власності; - можливість просування агропродукції на багатьох сегментах ринку; - розширене транспортне сполучення України та ЄС; - лідерство у певних галузях рослинництва на міжнародних ринках. 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення позицій аграрного бізнесу на внутрішньому та світовому ринку як важливого сектору економіки; - розвиток органічного аграрного виробництва, забезпечення конкурентних переваг на світових ринках; - запровадження європейських стандартів у виробництво агропродукції. - покращення кон'юнктури та продуктового портфелю агрокомпаній відповідно до тенденцій та вимог глобального ринку продовольства 	<ul style="list-style-type: none"> - формування прогресивної моделі розвитку аграрного бізнесу на засадах інноваційно-інвестиційного підходу; - підвищення конкурентоспроможності національних аграрних компаній на світових ринках продовольства; - формування політики управління ризиками та адаптування бізнес-організації до змінних умов оточуючого середовища.
СЛАБКІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ ТА МОЖЛИВОСТІ	СЛАБКІ СТОРОНИ ТА ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> - відсутність системності і комплексності аграрної політики в системі державного аграрного менеджменту; - недосконалість законодавчої та нормативної бази; - слабка дієвість економічних важелів підтримки для стимулювання виробництва агропродукції; - порушення логістичних зав'язків, збутової мережі та інфраструктури через воєнні дії; - руйнування матеріально-технічної бази; - дисбаланс у паритеті цін на аграрну продукцію; - низький рівень розвитку соціальної та виробничої інфраструктури у сільській місцевості; - недоліки стратегічного аналізу та планування розвитку аграрних бізнес-організацій. 	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення інвестиційної привабливості аграрної галузі для залучення вітчизняного та іноземного інвестиційного капіталу; - збалансоване використання наявного земельного фонду та ресурсів; - запровадження сучасних методів у менеджмент аграрних бізнес-організацій на основі світового досвіду і з урахуванням внутрішніх економічних та політичних умов 	<ul style="list-style-type: none"> - диверсифікація каналів просування та продажу продукції аграрного сектору, розширення партнерства на світових ринках; - залучення інвестиційних ресурсів з міжнародних джерел, формування позитивного іміджу українського аграрного бізнесу; - реалізація екологічних проєктів у сфері аграрного виробництва, екологізація діяльності бізнес-організацій.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Отже, використання SWOT-аналізу в поєднанні з методологією експертного оцінювання дозволило виявити соціально-економічні та організаційно-правові пріоритети розвитку аграрних бізнес-організацій в умовах деструктивного впливу оточуючого середовища.

Висновки та пропозиції. Таким чином, детермінанти впливу розвитку аграрного сектору національної економіки та формування ефективних стратегій функціонування бізнес-організацій пов'язані із широким спектром ризиків та викликів, котрі визначають перспективи та стратегічний набір бізнесу. Широкомасштабна війна внесла свої корективи у діяльність компаній аграрного бізнесу, спричинила погіршення якісних та кількісних параметрів функціонування бізнесу. Для ефективного управління ризиками і підвищення стійкості аграрних бізнес-організацій варто впроваджувати антикризову стратегію його розвитку, диверсифікувати структуру агровиробництва за рахунок моделі сталого розвитку та запровадження смартспеціалізації підприємств галузі. Не менш важливим напрямком подальшого розвитку бізнес-організацій аграрного сектору є посилення стійкості та конкурентоспроможності бізнес-організацій через, посилення конкурентних переваг, адаптації до складних умов зовнішнього оточення.

У межах дослідження зазначено, що стратегічний розвиток національного аграрного бізнесу має бути спрямований на:

- посилення позицій аграрного бізнесу на внутрішньому та світовому ринку як важливого сектору економіки;
- розвиток органічного аграрного виробництва, забезпечення конкурентних переваг на світових ринках;
- запровадження європейських стандартів у виробництво агропродукції;
- покращення кон'юнктури та продуктового портфелю аграрних бізнес-організацій відповідно до тенденцій та вимог глобального ринку продовольства;
- формування прогресивної моделі розвитку аграрного бізнесу на засадах інноваційно-інвестиційного підходу та підвищення конкурентоспроможності національних аграрних компаній на світових ринках продовольства;
- формування політики управління ризиками та адаптування бізнес-організації до змінних умов оточуючого середовища;
- запровадження сучасних методів в менеджмент аграрних бізнес-організацій на основі світового досвіду і з урахуванням внутрішніх економічних та політичних умов;

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

– диверсифікація каналів просування та продажу продукції аграрного сектору, розширення партнерства на світових ринках.

Список використаних джерел

1. Добрунік Т. П. Проблеми і напрями розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності / Т. П. Добрунік, О. В. Кузнецова // *Економіка та суспільство*. – 2022. – № 42. – С. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>.
2. Дорогань-Писаренко Л. О. Особливості оцінки ймовірності банкрутства аграрних підприємств в Україні / Л. О. Дорогань-Писаренко, О. В. Єгорова, І. О. Яснолоб // *Гроші, фінанси і кредит*. – 2022. – Вип. 68. – С. 223–231.
3. Кащена Н. Б. Стратегічний аналіз в управлінні діяльністю підприємств агробізнесу: організаційно-методичний аспект / Н. Б. Кащена, Р. М. Остапенко, Г. Л. Чміль // *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. – 2023. – Вип. 2(69). – С. 39-46. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-5>.
4. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні [Електронний ресурс] / В. Мамчур // *Соціально-економічні проблеми і держава*. – 2021. – Вип. 1 (24). – С. 45-53. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvarvu.pdf>.
5. Мірзоева Т. В. Щодо оцінки ризиків агробізнесу в контексті ESG-стратегії розвитку / Т. В. Мірзоева, Н. А. Герасимчук // *Економіка та суспільство*. – 2023. – Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-22>.
6. Русак О. П. Ідентифікація ризиків в умовах забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств / О. П. Русак, Т. М. Паламарчук // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2017. – Вип. 12, ч. 2. – С. 103-106.
7. Сіренко Н. М. Інструментарій стратегічного аналізу розвитку аграрного сектору у ринковому середовищі / Н. М. Сіренко, К. А. Мікуляк // *Облік і фінанси*. – 2020. – № 3 (89). – С. 107-113.
8. Статистична інформація / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]: веб-сайт. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Таранець К. Врятувати аграрку. Щоб в український агробізнес ринули інвестори, необхідно створювати національний критерій сталого агровиробництва. Чотири кроки до цього від експертів ЕУ в Україні [Електронний ресурс] / К. Таранець, С. Зіменко, О. Краснюк. – 2023. – Режим доступу: <https://forbes.ua/money/chomu-ukraini-neobkhidniy-kriteriy-stalogo-agrovirobnitstva-06092023-15842>.
10. Яценко О. М. Багаторівневий підхід до управління ризиками агробізнесу в умовах війни / О. М. Яценко, О. О. Яценко // *Український економічний часопис*. – 2024. – № 5. – С. 153–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-27>.
11. Unbreakable Defenses: Lessons from Ukraine on Building Business Resilience During Wartime. Deloitte [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/risk/articles/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html>.

References

1. Dobrunik, T., Kuznietsova, O. (2022). Problemi i napryamki rozvitku agrarnogo sektoru Ukraini v umovah ekonomichnoyi nestabilnosti [Problems and directions of the development of the agricultural sector of Ukraine in conditions of economic instability]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (42), 1–11. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

2. Dorohan-Pysarenko, L.O., Yehorova, O.V., Yasnolob, I.O. (2022). Osoblyvosti otsinky ymovirnosti bankrut-stva ahrarnykh pidpriumstv v Ukraini [Peculiarities of assessing the probability of bankruptcy of agricultural enterprises in Ukraine]. *Hroshi, finansy i kredyt – Money, finance and credit*, 68, 223-231
3. Kashchena, N.B., Ostapenko, R.M., Chmil, H.L. (2023). Stratehichnyi analiz v upravlinni diialnistiu pidpriumstv ahrobiznesu: orhanizatsiino-metodychnyi aspekt [Strategic analysis in the management of agribusiness enterprises: organizational and methodological aspect]. *Naukovi pratsi MAUP – Scientific works of IAPM*, 2(69), 39-46. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-5>.
4. Mamchur, V. (2021). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku ahrarnoho pidpriumnytstva v Ukraini [Trends and prospects of agricultural entrepreneurship development in Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State*, 24(1), 45–53. <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvapvu.pdf>.
5. Mirzoieva, T.V., Herasymchuk, N.A. (2023). Shchodo otsinky ryzykiv ahrobiznesu v konteksti ESG-stratehii rozvytku [Regarding the risk assessment of agribusiness in the context of ESG development strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-22>
6. Rusak, O.P., Palamarchuk, T.M. (2017). Identyfikatsiia ryzykiv v umovakh zabezpechennia staloho roz-vytku ahrarnykh pidpriumstv [Identification of risks in terms of ensuring the sustainable development of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, 12(2), 103–106.
7. Sirenko, N.M., Mikuliak, K.A. (2020). Instrumentarii stratehichnoho analizu rozvytku ahrarnoho sektoru u rynkovomu seredovyshchi [Toolkit of strategic analysis of the development of the agricultural sector in the market environment]. *Oblik i finansy – Accounting and finance*, 3(89), 107-113.
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *Statystychna informatsiia – Statistical information*. <https://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Yatsenko, O.M., Yatsenko, O.O (2024). Bahatorivnevyy pidkhid do upravlinnia ryzykamy ahrobiznesu v umovakh viiny [A multi-level approach to agribusiness risk management in wartime]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, (5), 153–158. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-27>.
10. Taranets, K., Zimenko, S., Krasniuk, O. (2023). *Vriatuvaty ahrarku. Shchob v ukrainskyi ahrobiznes rynuly investory, neobkhidno stvoriuvaty natsionalnyi kryterii staloho ahrovyrobnytstva. Chotyry kroky do tsoho vid eksper-tiv EY v Ukraini*. <https://forbes.ua/money/chomu-ukraini-neobkhidniy-kriteriy-stalogo-agrovirobnit-stva-06092023-15842>.
11. Unbreakable Defenses: Lessons from Ukraine on Building Business Resilience During Wartime. Deloitte. (n.d.). <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/risk/articles/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html>.

Отримано 16.02.2024

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

UDC 33.021:338.432(477)

JEL Classification: Q13; L66

Dmytro Kozlovskyi

PhD candidate of the Department of Management

Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: x@lex.com.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2522-7917>**STRATEGIC ANALYSIS OF THE NATIONAL AGRICULTURAL SPHERE IN THE CONTEXT OF FORMING THE EFFECTIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL BUSINESS ORGANIZATIONS**

Abstract. *The article reveals the essence and relevance of the strategic analysis of the national agrarian sector and the formation of effective development of agrarian business organisations in the context of destructive manifestations of the external environment. The current state of economic development of the agrarian sector is considered through the analysis of indicators of gross agricultural production, export potential of agrarian business organisations, and the level of economic efficiency of enterprises in the studied industry. It has been established that the agrarian sector is characterised by a fairly stable economic development and has sufficient potential for effective development in the domestic and foreign markets. Attention is focused on studying the challenges and risks that affect the formation of effective development of national business, structural and functional risks and threats to the development of business organisations in the agricultural sector are allocated. A structural-functional matrix of risks and threats to the development of business organisations in the agrarian sector has been built. The author's matrix includes such components (factors) as: the sanction of development of market and economic processes, efficiency of use of resource potential, a group of problems of a regulatory nature, the state of the material and technical base for the development of agrarian business organisations, shortcomings in financing the development of agrarian business, development of innovation and investment potential. A SWOT-analysis of the agrarian sector has been carried out, which includes current threats and prospects for the development of agribusiness in the current conditions. It has been substantiated that the development of agrarian business organisations should be based on a balanced management policy, taking into account the risks and challenges of the external environment. An important direction of the strategic development of business organisations in the agricultural sector is to strengthen the sustainability and competitiveness of business organisations by enhancing competitive advantages and adapting to the difficult conditions of the external environment.*

Keywords: *agrarian sector; development; strategy, risks; business organisation; development strategy; SWOT analysis; strategic potential; sustainable development of a business organisation; internal environment; business environment.*

Бібліографічний опис для цитування:

Козловський Д. О. Стратегічний аналіз національної аграрної сфери в контексті формування ефективного розвитку аграрних бізнес-організацій. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 117-134.