

УДК 338.439.4:664.6(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.215.343-351>

Лебедюк М.В.

Полтавський державний аграрний університет

Lebediuk Maksym

Poltava State Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0002-2637-0099>

ОРГАНІЗАЦІЙНА АРХІТЕКТОНІКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування організаційної архітектури системи стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Запропоновано авторське трактування архітектури як цілеспрямованої конфігурації стратегічного ядра, суб'єктів і рівнів управління, функціональних контурів, ресурсів і здатностей, бізнес-процесів, механізмів координації, інформаційно-аналітичних потоків та зворотних зв'язків. Виокремлено вісім взаємопов'язаних функціональних контурів, що охоплюють стратегічні, ринкові, ресурсні, організаційні, процесні, цифрові, ризикові та стейкхолдерські аспекти управління. Розкрито роль координації, контролю й реконфігурації ресурсів і процесів. Обґрунтовано циклічний характер функціонування архітектури, спрямований на формування конкурентних переваг та забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Ключові слова: організаційна архітектура, стратегічне управління, конкурентоспроможність, аграрні підприємства, конкурентні переваги, динамічні здатності, функціональні контури, організаційна координація, реконфігурація ресурсів, стратегічна адаптивність.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TOOLS IN CONSTRUCTION COMPANIES WITHIN THE FRAMEWORK OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for developing the organizational architectonics of the strategic competitiveness management system of agricultural enterprises. The relevance of the study is determined by the complexity of the competitive environment, military and logistical risks, technological change, digitalization, European integration, sustainability requirements, and the need to adapt business models. Organizational architectonics is interpreted as a configuration of the strategic core, management actors and levels, functional contours, resources and capabilities, business processes, coordination mechanisms, analytical flows, and adaptive feedback links that ensure the formulation, implementation, monitoring, and reconfiguration of competitive strategy. Eight interrelated functional contours are identified: strategic-target, market-competitive, resource-capability, organizational-coordination, process-value, digital-analytical, risk-adaptive, and stakeholder-sustainability. Their purpose, key tools, and results are specified. Coordination and integration mechanisms synchronize strategic priorities, resource constraints, process changes, and responsibility centers. Information flows and digital infrastructure ensure circulation of reliable data between the strategic core, management actors, functional contours, and control mechanisms. The feedback, strategic control, and monitoring system closes the management cycle by identifying deviations, changes in competitive conditions, and losses in the effectiveness of strategic initiatives. Resource and process reconfiguration transforms monitoring results into structural, process, and capability changes. The proposed architectonics has a cyclical nature: strategy implementation results generate feedback, initiate corrective decisions and organizational reconfiguration, and renew the ways competitive advantages are created. The practical significance of the approach lies in identifying organizational imbalances, improving coordination, and supporting sustainable competitiveness of agricultural enterprises.

Keywords: organizational architectonics, strategic management, competitiveness, agricultural enterprises, competitive advantages, dynamic capabilities, functional contours, organizational coordination, resource reconfiguration, strategic adaptability.

JEL classification: M10, L22, L25, Q12, Q13.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку аграрних підприємств України характеризується якісною зміною природи конкурентного середовища, а саме формування конкурентних переваг дедалі меншою мірою залежить виключно від обсягів земельних ресурсів, виробничих потужностей, доступності природних ресурсів або можливості забезпечити нижчу собівартість продукції. Відтак, конкурентоспроможність формується внаслідок складної взаємодії стратегічного позиціонування, здатності до реконфігурації ресурсів, інтеграції у ланцюги створення вартості, цифрової зрілості, стійкості логістики, розвитку компетентностей персоналу, швидкості управлінських рішень та спроможності адаптувати бізнес-модель до зовнішніх змін [10; 11; 18; 19]. Актуальність зазначеної проблематики для вітчизняних аграрних виробників посилюється одночасним впливом воєнних ризиків, трансформації логістичних маршрутів, нестабільності зовнішніх ринків, євроінтеграційних процесів, зміни вимог до якості, безпечності й простежуваності продукції, цифровізації та посилення екологічних та соціальних вимог [10; 14]. Водночас, стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року формує інституційне підґрунтя для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності, європейської інтеграції та структурної трансформації аграрного сектору [1], а процес наближення України до Європейського Союзу об'єктивно посилює вимоги до організаційної спроможності підприємств адаптувати управлінські процеси до нового регуляторного та конкурентного середовища [1]. Своєю чергою, глобальні агропродовольчі ринки розвиваються під впливом продуктивності, технологічних змін, торговельних правил, кліматичних обмежень і структурних зрушень попиту, що підвищує значення стратегічної адаптивності підприємств [10; 11].

За вказаних умов традиційна функціональна організація управління, побудована на відносно автономній діяльності виробничих, фінансових, маркетингових, кадрових та інших підрозділів, часто не забезпечує необхідної швидкості стратегічної реакції, що зумовлює розрив між формуванням конкурентної стратегії та її реалізацією, зокрема в частині: ринкові сигнали не трансформуються своєчасно у виробничі рішення; цифрова аналітика існує відокремлено від стратегічного планування; запити ринку недостатньо пов'язані з розвитком ключових компетентностей; ризик-менеджмент носить більше реактивну дію ніж превентивну; а партнерські відносини не інтегровані у загальну екосистему, яка забезпечує формування конкурентних переваг [15-17; 19].

Отже, наукова проблема полягає не лише у виборі ефективної конкурентної стратегії, а й у формуванні відповідної організаційної архітектури, яка б забезпечувала взаємоузгодженість стратегічних цілей, суб'єктів прийняття рішень, функціональних сфер, ресурсів, динамічних здатностей, бізнес-процесів, цифрових даних та адаптивних механізмів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Предметна область дослідження організаційної

архітектури системи стратегічного управління конкурентоспроможністю передбачає інтеграцію декількох предметних областей у сфері стратегічного менеджменту, управління ресурсами, процесного управління, організаційного дизайну та теорії конкурентних переваг. Зазначена міждисциплінарність зумовлена не лише формальною структурою управління організаційної архітектури, а сукупністю стратегічних, функціональних, процесних, ресурсних, інформаційних та координаційних компонентів [13; 15-19].

Сучасні дослідження організаційного дизайну підтверджують необхідність виходу за межі вузького структурного трактування підприємства. Дж. Джозеф та М. Сенгул систематизують відповідні дослідження навколо конфігурації, контролю, каналізації та координації [16]. Г. Мінцберг обґрунтовує конфігураційну природу організацій та наголошує на необхідності узгодження способів структурування, механізмів координації й умов середовища [17]. Н. Хейраті, А. Лейшніг та С. Геннеберг доводять, що результативність організаційної архітектури визначається відповідністю конкретної конфігурації стратегічним пріоритетам і параметрам

діяльності [15]. Ресурсний вимір досліджуваної проблематики представлений у працях Дж. Барні, який пов'язує стійкі конкурентні переваги зі стратегічно значущими ресурсами підприємства [13]. Розвиваючи цю логіку, Д. Тіс акцентує увагу на динамічних здатностях підприємства виявляти зміни, використовувати нові можливості та реконфігурувати ресурсно-організаційну базу [18]. К. Бхандарі, М. Ранга та Дж. Сало доповнюють ресурсний підхід орієнтирами сталості й ESG [14], тоді як Ф. Вольц та співавтори розкривають роль цифрових екосистем і міжорганізаційної взаємодії у розвитку динамічних здатностей [19]. У вітчизняній науці значна увага приділяється стратегічним та організаційно-економічним механізмам забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. С. Міненко та І. Миколенко обґрунтовують необхідність узгодження корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій [9], а І. Миколенко та Л. Березіна розглядають механізм стратегічного управління конкурентним розвитком через взаємодію потенціалу підприємства, інноваційно-інвестиційних інструментів і ринкових чинників [8]. С. Співак та Н. Кирич акцентують увагу на адаптивності, управлінській гнучкості й інтеграції ресурсного, виробничого, фінансового, кадрового та маркетингового складників конкурентного потенціалу [11]. Методологічно важливими залишаються також напрацювання М. Маліка та О. Нужної щодо формування конкурентоспроможності аграрних підприємств [7]. Окремий напрям досліджень пов'язаний із цифровою, інноваційною та мережевою трансформацією аграрного бізнесу. О. Ревенко, Т. Ларіна та В. Іванова визначають цифровізацію, технологічний розвиток і людський капітал важливими чинниками формування конкурентних переваг [10]. Л. Буяк досліджує вплив цифрової трансформації на управління агробізнесом [3], Н. Коваленко та Ю. Малахова – організаційно-економічні засади стратегічного управління

інноваційною діяльністю [6], А. Бричко та А. Бондар – синергію корпоративної культури й консалтингової підтримки [2]. Ю. Гаврилюк розкриває взаємозв'язок інноваційного розвитку та сучасних маркетингових технологій [5], а С. Волик, Т. Савченко, І. Прібільнова, В. Хаустова та Н. Трушкіна підкреслюють роль кластерних структур і міжорганізаційної координації у забезпеченні конкурентоспроможності аграрного сектору [4; 12].

Отже, у науковій літературі сформовано ґрунтовні підходи до дослідження організаційного дизайну, ресурсного потенціалу, динамічних здатностей, цифровізації, інноваційного розвитку та мережевої взаємодії. Водночас зазначені компоненти переважно розглядаються відокремлено. Недостатньо розробленим залишається питання формування цілісної організаційної архітектури системи стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, яка б інтегрувала стратегічне ядро, суб'єктну конфігурацію, функціональні та процесні контури, ресурсно-компетентнісні забезпечення, механізми вертикальної й горизонтальної координації, інформаційно-аналітичні потоки та систему зворотних зв'язків. Саме усунення цієї фрагментарності визначає необхідність подальшого розвитку архітектонічного підходу до стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування та формування організаційної архітектури системи стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, визначення її структурних складових та функціональних контурів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних положень стратегічного управління конкурентоспроможністю, організаційного дизайну, ресурсного й процесного підходів та концепції динамічних здатностей. Системний і структурно-функціональний аналіз використано для визначення складу, функціонального призначення та взаємозв'язків основних елементів організаційної архітектури. Методи систематизації та групування дали змогу виокремити й упорядкувати функціональні контури системи стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Конфігураційний підхід застосовано для обґрунтування взаємної узгодженості стратегічного ядра, суб'єктів і рівнів управління, функціональних контурів, механізмів координації, інформаційно-аналітичних потоків та зворотних зв'язків. Методи логічного узагальнення й графічного моделювання використано для формування авторського трактування організаційної архітектури та побудови її концептуальної моделі.

Виклад основних результатів дослідження. Вихідним положенням дослідження є те, що поняття

«організаційна архітектура» є ширшим за поняття «організаційна структура», оскільки остання більшою мірою характеризує формальний розподіл повноважень, відповідальності та підпорядкування. Архітектура, своєю чергою, відображає власне логіку побудови, та розташування елементів, характер їх зв'язків, принципи координації та загальну здатність системи зберігати функціональну цілісність у процесі трансформації [15-17]. З огляду на зазначене пропонується організаційну архітектуру системи стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства визначити як цілеспрямовану конфігурацію стратегічного ядра, суб'єктів та рівнів управління, функціональних контурів, ресурсів і здатностей, бізнес-процесів, механізмів координації, цифрово-аналітичних потоків та адаптивних зворотних зв'язків, що забезпечує формування, реалізацію, моніторинг та своєчасну реконфігурацію конкурентної стратегії підприємства. Вказане трактування надає змогу виокремити принципові характеристики самої архітектури серед яких: конфігуративність, оскільки результативність визначається не ізольованою якістю окремих елементів, а їх взаємною відповідністю; динамічність, оскільки її завдання полягає не у фіксації сталої організаційної конструкції, а у забезпеченні керованої адаптації до змін середовища; багаторівневність, оскільки поєднує корпоративний, стратегічний, функціональний, процесний та операційний рівні; міжфункціональність, оскільки конкурентоспроможність не належить до сфери відповідальності окремого структурного підрозділу; галузева специфіка (сезонність, територіальна розосередженість активів і персоналу, залежність від природно-кліматичних умов, біологічні цикли, підвищена логістична вразливість, тощо) [13; 15-19]. Виходячи із зазначеного формалізований вигляд організаційної архітектури доцільно представити як систему (рис. 1).

Основним елементом запропонованої архітектури є стратегічне ядро, яке характеризує логіку функціонування всієї системи та включає: стратегічне бачення, цілі конкурентного розвитку, бажану конкурентну позицію, портфель стратегічних пріоритетів та критерії стратегічної результативності. Воно визначає як підприємство має створювати, утримувати та відновлювати конкурентні переваги.

Суб'єктно-рівнева конфігурація включає власне рівні стратегічного управління та конфігурацію суб'єктів управління, де визначаються власники та органи корпоративного управління, керівники різних рівнів, склад підсистеми управління персоналом, підрозділи цифровізації та аналітики, підрозділи сталого розвитку, якості та відповідності, тимчасові міжфункціональні стратегічні команди, а також формується фінансовий, маркетинговий, експортний, логістичний, кадровий блоки [2; 9; 15-17].

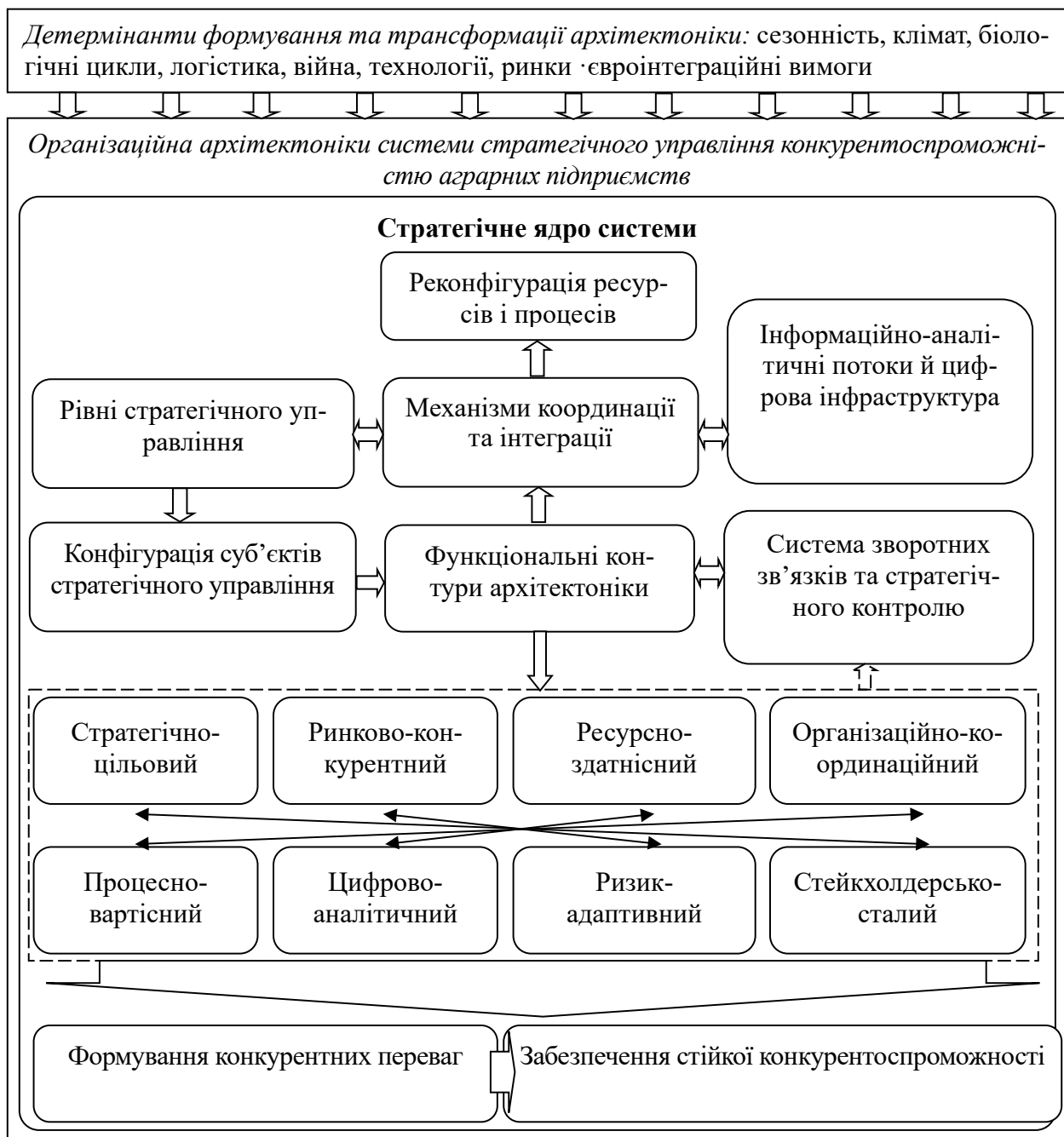


Рис. 1. Організаційна архітектоніка системи стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств
Джерело: складено авторами за [13; 14; 16-19].

На основі систематизації положень стратегічного управління, організаційного дизайну та зарахуванням специфіки функціонування аграрних підприємств

запропоновано викормити вісім взаємопов'язаних функціональних контурів в межах визначеної складової організаційної архітектоники [7-11; 13-19] (табл. 1).

Таблиця 1

**Функціональні контури організаційної архітекtonіки системи
стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств**

Контур	Основне функціональне призначення	Ключові інструменти	Очікуваний конкурентний результат
Стратегічно-цільовий	Формування стратегічного бачення, цілей і конкурентної позиції	стратегічний аналіз, сценарне планування, портфель стратегічних ініціатив, стратегічні карти	узгодженість напрямів розвитку
Ринково-конкурентний	Моніторинг ринків, конкурентів, споживачів та експортних можливостей	конкурентна розвідка, сегментація, аналіз ринків, прогнозування попиту, експортна аналітика	своєчасне виявлення загроз і можливостей
Ресурсно-здатнісний	Формування, розвиток і реконфігурація стратегічних ресурсів та здатностей	аудит ресурсів, карти компетентностей, інвестиційне планування, управління динамічними здатностями	формування важкоімітованих переваг
Організаційно-координаційний	Розподіл ролей, повноважень і забезпечення міжфункціональної взаємодії	матриці відповідальності, стратегічні комітети, проєктні команди, регламенти взаємодії	зниження організаційної фрагментарності
Процесно-вартісний	Інтеграція процесів навколо створення і захоплення доданої вартості	моделювання бізнес-процесів, управління ланцюгами вартості, оптимізація процесів, простежуваність	підвищення продуктивності й доданої вартості
Цифрово-аналітичний	Інформаційне забезпечення та підтримка рішень на основі даних	ERP, BI, цифрові платформи, прогнозна аналітика, ІІІ, дашборди	швидкість і обґрунтованість рішень
Ризик-адаптивний	Виявлення ризиків, забезпечення стійкості та реконфігурації	ризик-карти, сценарії, ранні попереджувальні сигнали, плани безперервності, резервні логістичні маршрути	стратегічна стійкість і швидкість адаптації
Стейкхолдерсько-стабільний	Інтеграція партнерських, екологічних і соціальних факторів	стейкхолдерський аналіз, ESG-інструменти, партнерські мережі, сертифікація, кластерна взаємодія	легітимність, доступ до ринків і довгострокова стійкість

Джерело: складено авторами за [7-11; 13-19].

Стратегічно-цільовий контур спрямований на формування стратегічної логіки конкурентного розвитку, тобто на перетворення загального бачення у систему конкретних пріоритетів, програм та критеріїв результативності. Для аграрного підприємства це передбачає вибір між масштабуванням сировинного виробництва, розвитком переробки, експортною диверсифікацією, вертикальною інтеграцією, цифровою трансформацією, органічним виробництвом або формуванням нішевої спеціалізації. Принципово важливим є забезпечення стратегічної селективності. Підприємство не може одночасно реалізовувати необмежену кількість стратегічних пріоритетів без ризику розпорошення ресурсів. Тому архітекtonіка має передбачати механізм формування, оцінювання та перегляду портфеля стратегічних ініціатив [9; 11; 15-17].

Ринково-конкурентний контур призначений для систематичного моніторингу та виявлення змін конкурентного середовища, та на основі зазначеного – трансформації ринкових сигналів у стратегічні рішення. До об'єктів моніторингу доцільно віднести: динаміку попиту, зміну цін, поведінку конкурентів, експортні можливості, торговельні обмеження, вимоги покупців, зміни сертифікаційних правил, появу товарів-замінників, технологічні тренди, зміни логістичної доступності ринків [7; 10; 11].

Ресурсно-здатнісний контур передбачає інтеграцію традиційного ресурсного підходу до управління конкурентоспроможністю та динамічного потенціал підприємства. Відтак, конкурентоспроможність визначається не лише наявністю ресурсів, а здатність підприємства виявляти нові можливості, перерозподіляти ресурси,

оновлювати компетентності, інтегрувати нові технології, змінювати партнерські конфігурації і трансформувати бізнес-модель. Для аграрного підприємства стратегічними ресурсами є земля, техніка, інфраструктура зберігання, фінансовий капітал, дані, кадрові компетентності, партнерські зв'язки, доступ до експортних каналів, бренд, сертифікація та технологічні знання [13; 18; 19].

Організаційно-координаційний контур спрямований на подолання функціональної фрагментації та створення механізмів узгодженої реалізації стратегії. Для територіально розосереджених аграрних підприємств особливого значення набуває баланс між централізацією стратегічних рішень і децентралізацією оперативної адаптації [15-17].

Процесно-вартісний контур забезпечує перехід від управління ізольованими функціями до управління наскрізними процесами створення вартості. Для аграрного підприємства такими процесами є: планування виробничої програми, ресурсне забезпечення, вирощування та виробництво, зберігання, переробка, контроль якості, логістика, сертифікація, маркетинг, експорт, післяпродажна взаємодія. Стратегічне значення цього контуру полягає в можливості визначати, на яких етапах ланцюга створюється, втрачається або перерозподіляється додана вартість [7; 8; 11].

Цифрово-аналітичний контур у межах пропонованої архітекtonіки не розглядається як окрема технологічна надбудова, а виконує інтеграційну функцію та забезпечує функціонування єдиного інформаційного простору стратегічного управління через використання інтегрованих ERP-систем, BI-аналітики, цифрових

панелей стратегічних показників, геоінформаційних систем, систем точного землеробства, прогнозування попиту, аналітики витрат, цифрової простежуваності, моделі прогнозування ризиків, інструментів штучного інтелекту. Варто зазначити, що ключовим критерієм є не кількість цифрових технологій, а їх інтегрованість у цикл стратегічних рішень [3; 10; 19].

Ризик-адаптивний контур для аграрних підприємств має особливе значення через сукупний вплив воєнних, логістичних, кліматичних, цінових, фінансових, кадрових і регуляторних ризиків. Його структура має поєднувати: стратегічний ризик-менеджмент, сценарне планування, системи раннього попередження, альтернативні логістичні конфігурації, резервні канали постачання, диверсифікацію ринків, плани безперервності діяльності, механізми швидкого перерозподілу ресурсів. Принциповою особливістю є перехід від реактивного управління ризиками до формування здатності підприємства до організаційної реконфігурації [10; 11; 18].

Стейкхолдерсько-сталій контур залежить від якості взаємодії з партнерами та відповідності вимогам сталого розвитку в контексті формування довгострокової конкурентоспроможності аграрного підприємства. До основних стейкхолдерів слід віднести постачальників, покупців, трейдерів, логістичних операторів, банки, страхові компанії, місцеві громади, наукові установи, державні органи, міжнародних партнерів, сертифікаційні організації та цифрові платформи [12; 14; 19].

Водночас цілісність запропонованої архітекtonіки забезпечують механізми координації та інтеграції, які виконують не окрему функціональну, а системоутворювальну роль. На відміну від організаційно-координаційного контуру, орієнтованого на розподіл ролей і забезпечення міжфункціональної взаємодії, зазначений блок визначає способи узгодження рішень між усіма елементами архітекtonіки. Його основне завдання полягає в узгодженості стратегічних пріоритетів із ресурсними обмеженнями, а також синхронізації процесних змін, визначенні рівнів та центрів відповідальності за реалізацію конкретних стратегічних ініціатив, та врегулюванні неузгодженості між локальними цілями окремих підрозділів й підприємства в цілому [15-17; 19].

Інформаційно-аналітичні потоки та цифрова інфраструктура в межах пропонованої архітекtonіки забезпечують ефективність комунікаційно-інформаційної системи суб'єкту аграрного ринку. Відмінність саме цього блоку від охарактеризованого цифрово-аналітичного контуру, який характеризує функціональне використання цифрових інструментів для підтримки рішень, забезпечує наскрізну циркуляцію даних між стратегічним ядром, суб'єктами управління, функціональними контурами та механізмами контролю. Головним завданням його є забезпечення своєчасності, достовірності й доступності інформації, а також формування єдиної аналітичної основи для прийняття взаємоузгоджених рішень [3; 10; 19].

Наступним блоком архітекtonіки є система

зворотних зв'язків, стратегічного контролю та моніторингу, яка і вказує на замкненість управлінського циклу. Він призначений для фіксації досягнутих результатів, виявленні розривів між стратегічними орієнтирами, фактичними змінами середовища та результатами реалізації рішень, оскільки через систему зворотних зв'язків інформація про відхилення, ризики, зміну конкурентних умов або втрату результативності окремих ініціатив повертається до відповідних рівнів й контурів управління, а відповідно стає основою для перегляду попередніх рішень. Вищезазначене надає підстави стверджувати, що стратегічний контроль набуває не завершального, а коригувально-адаптивного характеру [16; 17].

Блок реконфігурації ресурсів та процесів відображає здатність архітекtonіки змінювати власні параметри у відповідь на виявлені відхилення та нові можливості. Його основним завданням є перерозподіл окремих ресурсів, перегляд стратегічних пріоритетів, послідовності процесів, меж відповідальності, способів взаємодії та конфігурації організаційних здатностей. Отже, реконфігурація є механізмом практичного перетворення результатів моніторингу та стратегічного контролю на структурні й процесні зміни системи управління [18; 19].

Результуюча частина відображає послідовність переходу від внутрішньої узгодженості архітекtonіки до зовнішнього конкурентного результату. Формування конкурентних переваг доцільно розглядати як безпосередній ефект узгодженого функціонування складових системи, коли підприємство набуває відносно кращих, ніж у конкурентів, параметрів витрат, якості, адаптивності, швидкості рішень, доступу до ринків або здатності створювати додану вартість. Забезпечення стійкої конкурентоспроможності є результатом вищого порядку та характеризує спроможність підприємства не лише отримати певну перевагу, а підтримувати її результативність, своєчасно оновлювати джерела конкурентного успіху та відновлювати позиції після зовнішніх і внутрішніх порушень [7; 13; 14; 18].

Отже, функціонування запропонованої організаційної архітекtonіки має циклічний характер: результати стратегічної діяльності через механізми моніторингу та зворотного зв'язку впливають на координацію складових системи, ініціюють реконфігурацію ресурсів і процесів та забезпечують оновлення способів формування конкурентних переваг. Саме така циклічність перетворює архітекtonіку зі статичної сукупності елементів на адаптивну систему стратегічного управління [16; 18; 19].

Висновок. У результаті дослідження обґрунтовано організаційну архітекtonіку системи стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств як цілеспрямовану конфігурацію стратегічного ядра, суб'єктів і рівнів управління, функціональних контурів, ресурсів і здатностей, бізнес-процесів, механізмів координації, інформаційно-аналітичних потоків та зворотних зв'язків.

Запропонована модель охоплює вісім взаємопов'язаних контурів: стратегічно-цільовий, ринково-

конкурентний, ресурсно-здатнісний, організаційно-координаційний, процесно-вартісний, цифрово-аналітичний, ризик-адаптивний та стейкхолдерсько-сталий. Їх взаємодія забезпечується механізмами координації, цифровою інфраструктурою, стратегічним контролем і реконфігурацією ресурсів та процесів.

Особливістю моделі є циклічний характер функціонування, за якого результати реалізації стратегії через моніторинг і зворотний зв'язок ініціюють коригування рішень та оновлення організаційних параметрів. Практичне значення підходу полягає у можливості виявлення організаційних диспропорцій і визначення напрямів удосконалення системи стратегічного управління. Перспективи подальших досліджень пов'язані з

розробленням кількісних показників та інтегрального оцінювання рівня узгодженості архітекtonіки.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки рукопису автори використовували GPT-5.5 Thinking від OpenAI як допоміжний інструмент для мовно-стилістичного редагування та вдосконалення окремих формулювань. Наукова концепція, структура дослідження, інтерпретація результатів і висновки сформовані та перевірені автором, який несе повну відповідальність за зміст публікації, наукову достовірність, коректність використаних джерел і цілісність поданого матеріалу.

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 15.11.2024 № 1163-р. URL: <https://surl.li/mbcksg> (дата звернення: 24.06.2026).
2. Бричко А. М., Бондар А. В. Стратегічне управління аграрними підприємствами: синергія корпоративної культури та консалтингової підтримки. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. С. 851–857. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-156>
3. Буяк Л. А. Сучасні тенденції та основні теоретичні підходи до цифрової трансформації агробізнесу. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 6(17). С. 50–62. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.5>
4. Волик С. В., Савченко Т. В., Прибильнова І. Б. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрного сектору: розвиток кластерних структур. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8, № 4. С. 371–375. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-59>
5. Гаврилюк Ю. Г. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в контексті сучасних маркетингових тенденцій. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10, № 2. С. 289–294. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-56>
6. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. С. 691–697. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>
7. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2007. 270 с.
8. Миколенко І. Г., Березіна Л. М. Механізм стратегічного управління конкурентним розвитком аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 4. С. 118–124. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-17>
9. Міненко С. І., Миколенко І. Г. Організаційні засади формування стратегій підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7, № 2. С. 38–45. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-4>
10. Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 4. С. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11>
11. Співак С. М., Кирич Н. Б. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 82. С. 679–685. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-113>
12. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Стратегічне управління розвитком агрокластерних структур: закордонна та вітчизняна практика. Бізнес Інформ. 2023. № 7. С. 182–197. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-182-197>
13. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. Pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
14. Bhandari K., Ranta M., Salo J. The Resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: the firm's embeddedness into ecology, society, and governance. Business Strategy and the Environment. 2022. Vol. 31, No. 4. Pp. 1525–1537. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2967>
15. Heirati N., Leischnig A., Henneberg S. Organization architecture configurations for successful servitization. Journal of Service Research. 2024. Vol. 27, No. 3. Pp. 307–326. DOI: <https://doi.org/10.1177/10946705231180368>

16. Joseph J., Sengul M. Organization design: current insights and future research directions. *Journal of Management*. 2025. Vol. 51, No. 1. Pp. 249–308. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063241271242>
17. Mintzberg H. *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1983. 312 p.
18. Teece D. J. Explicating Dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. Pp. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
19. Volz F., Münch C., Küffner C., Hartmann E. Digital ecosystems and their impact on organizations — a dynamic capabilities approach. *International Journal of Management Reviews*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12396>

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, November 15). 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 approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2025–2027] (Order No. 1163-r). <https://surl.li/mbcksg> [in Ukrainian].
2. Brychko, A. M., & Bondar, A. V. (2025). Stratehichne upravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy: synerhiia korporativnoi kultury ta konsaltnohoi pidtrymky [Strategic management of agricultural enterprises: synergy of corporate culture and consulting support]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (72), 851–857. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-156> [in Ukrainian].
3. Buiak, L. A. (2023). Suchasni tendentsii ta osnovni teoretychni pidkhody do tsyfrovoy transformatsii ahrobiznesu [Modern trends and main theoretical approaches to the digital transformation of agribusiness]. *Zhurnal Stratehichnykh Ekonomichnykh Doslidzhen*, 6(17), 50–62. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.5> [in Ukrainian].
4. Volyk, S. V., Savchenko, T. V., & Pribylnova, I. B. (2023). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarnoho sektoru: rozvytok klasternykh struktur [Strategic management of agricultural sector competitiveness: development of cluster structures]. *Ukrainskyi Zhurnal Prykladnoi Ekonomiky ta Tekhniky*, 8(4), 371–375. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-59> [in Ukrainian].
5. Havryliuk, Yu. H. (2025). Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom ahrarnykh pidpriemstv v konteksti suchasnykh marketynhovykh tendentsii [Strategic management of innovative development of agricultural enterprises in the context of modern marketing trends]. *Ukrainskyi Zhurnal Prykladnoi Ekonomiky ta Tekhniky*, 10(2), 289–294. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-56> [in Ukrainian].
6. Kovalenko, N. V., & Malakhova, Yu. A. (2025). Stratehichne upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy [Strategic management of innovative activities of agricultural enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (71), 691–697. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155> [in Ukrainian].
7. Malik, M. Y., & Nuzhna, O. A. (2007). Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv: metodolohiia i mekhanizmy [Competitiveness of agricultural enterprises: methodology and mechanisms]. *NNTs IAE* [in Ukrainian].
8. Mykolenko, I. H., & Berezina, L. M. (2024). Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia konkurentnym rozvytkom ahrarnykh pidpriemstv [Mechanism of strategic management of the competitive development of agricultural enterprises]. *Ukrainskyi Zhurnal Prykladnoi Ekonomiky ta Tekhniky*, (4), 118–124. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-17> [in Ukrainian].
9. Minenko, S. I., & Mykolenko, I. H. (2022). Orhanizatsiini zasady formuvannia stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv [Organizational principles of forming strategies to increase the competitiveness of agricultural enterprises]. *Ukrainskyi Zhurnal Prykladnoi Ekonomiky ta Tekhniky*, 7(2), 38–45. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-4> [in Ukrainian].
10. Revenko, O. V., Larina, T. F., & Ivanova, V. O. (2024). Rozvytok konkurentnykh perevah ahrarnoho pidpriemstva: suchasni vyklyky ta pytannia tsyfrovizatsii [Development of competitive advantages of an agricultural enterprise: modern challenges and digitalization issues]. *Ukrainskyi Zhurnal Prykladnoi Ekonomiky ta Tekhniky*, 9(4), 75–79. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11> [in Ukrainian].
11. Spivak, S. M., & Kyrych, N. B. (2025). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu silskohospodarskoho pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Strategic management of agricultural enterprise competitiveness under modern conditions]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (82), 679–685. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-113> [in Ukrainian].
12. Khaustova, V. Ye., & Trushkina, N. V. (2023). Stratehichne upravlinnia rozvytkom ahroklasternykh struktur: zakordonna ta vitchyzniana praktyka [Strategic management of the development of agro-cluster structures: foreign and domestic practice]. *Biznes Inform*, (7), 182–197. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-182-197> [in Ukrainian].
13. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> [in English].

14. Bhandari, K., Ranta, M., & Salo, J. (2022). The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: the firm's embeddedness into ecology, society, and governance. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1525–1537. <https://doi.org/10.1002/bse.2967> [in English].
15. Heirati, N., Leischnig, A., & Henneberg, S. C. (2024). Organization architecture configurations for successful servitization. *Journal of Service Research*, 27(3), 307–326. <https://doi.org/10.1177/10946705231180368> [in English].
16. Joseph, J., & Sengul, M. (2025). Organization design: current insights and future research directions. *Journal of Management*, 51(1), 249–308. <https://doi.org/10.1177/01492063241271242> [in English].
17. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Prentice-Hall [in English].
18. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640> [in English].
19. Volz, F., Münch, C., Küffner, C., & Hartmann, E. (2025). Digital ecosystems and their impact on organizations—A dynamic capabilities approach. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12396> [in English].

Дата надходження статті: 06.07.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 27.07.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 25.08.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.