

УДК 338.4:339.9:631.1:658.1:658.5:658.7658.8  
 JEL: L10; L16; M11; M31; Q12; Q13; Q18  
 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-182-197>

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРОКЛАСТЕРНИХ СТРУКТУР: ЗАКОРДОННА ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА

©2023 ХАУСТОВА В. Є., ТРУШКІНА Н. В.

УДК 338.4:339.9:631.1:658.1:658.5:658.7658.8  
 JEL: L10; L16; M11; M31; Q12; Q13; Q18

### Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Стратегічне управління розвитком агрокластерних структур: закордонна та вітчизняна практика

Сучасні умови господарювання вимагають активізації партнерства, співпраці та мережевої взаємодії на основі створення кластерних структур у різних сферах економічної діяльності; об'єднання малих підприємств для належного виконання контрактів (кооперація); спільної діяльності двох або більше компаній і різних груп стейкхолдерів для досягнення загальної мети та синергетичного ефекту (колаборація). У статті досліджено й узагальнено закордонний досвід формування кластерних структур в аграрній сфері, які є потужним засобом і можливістю для структурних інституційних змін у національних економіках різних країн світу. Виконано статистичний аналіз динаміки основних показників діяльності суб'єктів господарювання в аграрному секторі України. Розраховано коефіцієнти кореляції Пірсона, Спірмена та Фехнера для визначення кореляційного зв'язку між валовою доданою вартістю та випуском аграрної продукції; обсягами виробленої та реалізованої аграрної продукції; доданою вартістю за витратами виробництва й обсягом капітальних інвестицій у сільське господарство. На підставі виконаного аналізу визначено ключові перешкоди на шляху розвитку аграрного сектора, які пов'язано з повномасштабним вторгненням росії на територію України. Обґрунтовано, що для усунення перелічених бар'єрів доцільно сформувати належне інфраструктурне забезпечення вітчизняного розвитку агропромислового комплексу на основі створення кластерної структури. Побудовано структурно-логічну схему процесу стратегічного управління розвитком агрокластерних структур в Україні. Встановлено, що для дієвого впровадження механізму стратегічного управління розвитком агрокластерних структур необхідно створити належні інституційні, організаційні, логістичні та фінансові умови.

**Ключові слова:** національна економіка, аграрна економіка, агропромисловий сектор, кластеризація, кластерний підхід, кластерна ініціатива, кластерна модель, аграрна кластерна структура, міжнародна логістична діяльність, стратегія, стратегічне управління, механізм стратегічного управління розвитком, сталий розвиток, продовольча безпека, синергетичний ефект, закордонний досвід, повоєнна розбудова.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 4. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 79.

**Хаустова Вікторія Євгенівна** – доктор економічних наук, професор, директор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [v.khaust@gmail.com](mailto:v.khaust@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5895-9287>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/629132>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216123094>

**Трушкіна Наталія Валеріївна** – кандидат економічних наук, докторант, член-кореспондент АЕН України, старший науковий співробітник сектору промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [trushkina@nas.gov.ua](mailto:trushkina@nas.gov.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/894686>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210808778>

UDC 338.4:339.9:631.1:658.1:658.5:658.7658.8

JEL: L10; L16; M11; M31; Q12; Q13; Q18

### **Khaustova V. Ye., Trushkina N. V. Strategic Management of Agrocluster Structures Development: The Foreign and National Practice**

Modern economic conditions require the intensification of partnership, cooperation and network interaction based on the creation of cluster structures in various spheres of economic activity; association of small enterprises for the proper execution of contracts (cooperation); joint activities of two or more companies and different groups of stakeholders to achieve a common goal and synergistic effect (collaboration). The article studies and generalizes foreign experience of formation of cluster structures in the agrarian sector, which are a powerful means and opportunity for structural institutional changes in the national economies of different countries of the world. A statistical analysis of the dynamics of the main indicators of activity of economic entities in the agrarian sector of Ukraine is carried out. The correlation coefficients of Pearson, Spearman and Fechner are computed to determine the correlation between gross value added and agricultural output; volumes of produced and sold agricultural products; value added by production costs and volume of capital investment in agriculture. Based on the carried out analysis, the key obstacles to the development of the agrarian sector associated with russia's full-scale invasion of the territory of Ukraine have been identified. It is substantiated that in order to remove the above barriers, it is expedient to form an appropriate infrastructure support for the domestic development of the agro-industrial complex on the basis of creating a cluster structure. A structural and logical diagram of the process of strategic management of development of agrocluster structures in Ukraine has been built. It is found that an effective implementation of the mechanism of strategic management of agrocluster structures development necessitates the creation of appropriate institutional, organizational, logistical and financial conditions.

**Keywords:** national economy, agrarian economics, agro-industrial sector, clusterization, cluster approach, cluster initiative, cluster model, agrarian cluster structure, international logistics activities, strategy, strategic management, mechanism of strategic development management, sustainable development, food security, synergistic effect, foreign experience, post-war development.

**Fig.:** 4. **Tabl.:** 4. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 79.

**Khaustova Viktoriia Ye.** – D. Sc. (Economics), Professor, Director of the Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: v.khaust@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5895-9287>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/629132>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57216123094>

**Trushkina Nataliia V.** – PhD (Economics), Candidate for a Doctor's Degree, Corresponding Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Senior Research Fellow of the Sector of Industrial Policy and Innovative Development of the Department of Industrial Policy and Energy Security, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: trushkina@nas.gov.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/894686>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57210808778>

Останніми десятиліттями особливої актуальності набувають проблеми забезпечення сталого розвитку національних економік країн світу шляхом застосування мережових форм взаємодії, міжнародної кооперації, механізмів кластеризації та формування кластерної інфраструктури. Про це свідчить провідний досвід Великої Британії, Данії, Естонії, Італії, Латвії, Литви, Нідерландів, Німеччини, Польщі, Румунії, Словаччини, Угорщини, Фінляндії, Франції, Чехії, Швейцарії та ін. За підрахунками фахівців [1], у ряді окремих секторів і регіонів Європейського Союзу 33,3% фірм – учасниць кластерів продемонстрували зростання зайнятості на 10%, тоді як за межами кластерів таких результатів досягли лише 18,2% компаній.

У Звіті European Observatory for Clusters and Industrial Change за 2020 р. [2] наголошено, що кластери сприяють конкурентоспроможності економіки в Європі. Зазначено, що на 2 950 регіональних промислових кластерів припадає майже кожне четверте робоче місце в Європі (61,8 млн робочих місць, або 23,4% загальної кількості зайнятих). У більшості з 51 експортних галузей економіки понад 50% працівників зайнято саме у кластерних структурах. При цьому продуктивність у кластерах набагато вища за середню. Це відповідає ефекту зростання продуктивності на 25% порівняно із середнім рівнем. Продуктивність збільшується зі зростанням потужності кластера: у базових і середньопродуктивних кластерах рівень продуктивності на 10–15% вищий за середній, а у високопродуктивних кластерах – більш ніж у 2 рази за середній (140%).

Отже, у більшості країн світу ефективно впроваджується кластерний підхід до управління розвитком економічних систем різного рівня в контексті реалізації інноваційної політики. Це відповідає основним положенням таких стратегічних документів, як Національні кластерні стратегії, програми національного розвитку кластерів, програми кластерного розвитку, «Маніфест кластеризації ЄС», «Європейський кластерний меморандум», «Кластерні програми в Європі та за її межами», «Європа-2020: стратегія ро-

зумного, сталого та всеосяжного зростання», «Європа-2020. Флагманські ініціативи інновацій Союзу: перетворення Європи в посткризовому світі» тощо.

Якщо розглядати Україну, то слід зазначити, що стратегічним напрямом національної економіки визнано забезпечення збалансованого сталого розвитку агропромислового комплексу з використанням кластерного підходу. Це відповідає основним положенням Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, Стратегії національної безпеки України, Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, Стратегії регіонального розвитку до 2027 року. У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки наголошено про необхідність сприяння створенню міжрегіональних і національних кластерів світового рівня, а також інтернаціоналізації кластерних ініціатив.

З огляду на це, кластерні структури є потужним засобом, дієвим механізмом, якісно новими інститутами економічної системи господарювання, які з'являються під впливом структурних інституційних змін у національних економіках країн світу, активізації процесів глобальної конкуренції. Ці об'єднання, своєю чергою, визнано ефективною формою мережевого партнерства різних категорій стейкхолдерів і учасників ринку аграрної продукції в умовах глобалізації та євроінтеграції та пріоритетом реалізації стратегій розвитку агропромислового комплексу.

Питання кластеризації національної економіки, формування та реалізації різних видів кластерних політик і кластерних ініціатив розглядають зарубіжні науковці (M. Benner [3]; M. Delgado, M. Porter, S. Stem [4]; P. Dussauge, B. Garrette, W. Mitchell [5]; M. Enright [6]; D. Fornahl, N. Grashof [7]; R. Hassink [8]; A. Kowalski [9; 10]; M. Mackiewicz [10]; O. Kwilinski et al. [11; 12]; S. Morgulis-Yakushev, Ö. Sölvell [13]; G. Swann, M. Preveser [14]; M. Szuster [15]; J. Zrobek [16]).

Проблематиці розвитку галузей національної економіки на кластерних засадах присвячено велику кількість публікацій і українських вчених. Так, відомий організатор кластерного руху в Україні,

С. Соколенко [17] довгий час досліджував проблеми кластеризації економіки країн, регіонів, галузей як на вітчизняному, так і світовому рівнях. Відомими є і роботи М. Войнаренка [18], який особливу увагу приділив саме впровадженню кластерних моделей в економіку регіонів України.

На думку D. L. Putri et al. [19], кластерний підхід вважається доцільним для створення моделі планування бізнес-стратегії. Залученими (зацікавленими) сторонами є: агропромисловість, державні установи, органи місцевого самоврядування, науково-дослідні та дослідницькі агенції, навчальні заклади, установи підтримки інновацій, підприємства та громадські організації на території. Їх взаємодія сприятиме створенню моделі агропромислових кластерів, які можуть поліпшити масштаб сільськогосподарської промисловості та зміцнити регіональні інноваційні системи. A. Valencia, J. Qiu, N.-B. Chang [20] наголошують, що моделі стійкості в міській сільськогосподарській мережі мають вирішальне значення для аналізу міських систем. H. B. Mahajan et al. [21] розглянуто питання «розумного» сільського господарства з використанням Інтернету речей (IoT) як технології Індустрії 4.0 і розроблено протокол Lightweight Clustering Protocol for Industry 4.0 Enabled Precision Agriculture (LCIPA) за допомогою алгоритмів кластеризації.

Питанням стратегічного управління присвячено значну кількість наукових праць (D. Aaker, D. McLoughlin [22], H. Ansoff [23; 24], J. Barney [25], A. Chandler [26], G. Hamel [27], B. Henderson [28], R. Hoskisson et al. [29], S. Jofre [30], R. Kaplan, D. Norton [31], P. Lorange, R. Vacil [32], M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri [33], H. Mintzberg et al. [34; 35], D. Schendel, K. Hatten [36], G. Steiner [37], C. Stern, M. Deimler [38], A. Thompson, A. Strickland [39], I. Wilson [40]).

**А**наліз наукової літератури з менеджменту показує, що створено десять суттєво відмінних систем знань про стратегічне управління, які мають назви «Школи стратегічного менеджменту» [35]:

- 1) *школа дизайну*: стратегія як осмислення;
- 2) *школа планування*: стратегія як формальний процес;
- 3) *школа позиціонування*: стратегія як аналітичний процес;
- 4) *школа підприємництва*: стратегія як процес передбачення;
- 5) *когнітивна школа*: стратегія як ментальний процес;
- 6) *школа навчання*: стратегія як процес, що розвивається;
- 7) *школа влади*: стратегія як ведення переговорів;
- 8) *школа культури*: стратегія як колективний процес;
- 9) *школа зовнішнього середовища*: стратегія як реактивний процес;

10) *школа конфігурації*: стратегія як процес трансформації.

**З**азначимо, що в сучасній науковій думці відсутнє єдине трактування понять «стратегія», «стратегічний розвиток», «стратегічне управління». Це обумовлено тим, що дослідники є представниками різних наукових шкіл, які базуються на застосуванні різних економічних теорій, мають свою специфіку, відмінності та підходи. Як правило, під стратегією розуміється:

- ✦ мистецтво планування;
- ✦ комплекс стратегічних рішень;
- ✦ визначення цілей і завдань;
- ✦ набір правил і прийомів;
- ✦ засіб досягнення мети;
- ✦ система;
- ✦ інструмент;
- ✦ механізм;
- ✦ модель;
- ✦ принцип поведінки;
- ✦ план;
- ✦ програма розвитку;
- ✦ спосіб дії компанії;
- ✦ система заходів для досягнення мети.

Здебільшого науковці стратегічне управління трактують як:

- ✦ аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії;
- ✦ формування місії та цілей компанії;
- ✦ вибір і розроблення стратегій;
- ✦ проектування організаційної структури підприємства;
- ✦ стилі управління;
- ✦ процес прийняття управлінських рішень;
- ✦ розроблення місії, цілей і способів їх досягнення;
- ✦ розроблення політики та тактики компанії тощо.

При цьому варто наголосити, що серед останніх досліджень в економіці та менеджменті (B. Ateba, J. Prinsloo [41]; M. Barbosa, J. A. Castañeda-Ayarza, D. H. L. Ferreira [42]; H. Dźwigoł [43; 44]; L. Guerras-Martín, A. Madhok, Á. Montoro-Sánchez [45]; M. Holmlunda et al. [46]; D. Horvata, C. Molla, N. Weidnera [47]; M. Köseoglu et al. [48]; M. Kurtyka, G. Roth [49]; A. Kwilinski [50]; R. Slagmulder, B. Devoldere [51]; R. Sliwinski [52]; J. Villagrasa, T. Buyl, A. Escribá-Esteve [53]) спостерігається тенденція пошуку нових підходів, форм, методів і механізмів стратегічного управління.

Різноманітні аспекти стратегічного управління сільськогосподарськими кластерними структурами в контексті просторового розвитку країн світу висвітлено в наукових публікаціях P. T. Anh et al. [54]; C. Alexandri, L. Luca [55]; C. Ciutacu, L. Chivu [56]; C. Oyvat [57]; P. Senevirathna [58]; F. J. Egea, R. G. Torrente, A. Aguilar [59]; P. D'Urso, Manca G., N. Waters, S. Gi-



rone [60]; K. Otsuka, M. Ali [61]; R. K. Edeme et al. [62]; F. Taghikhah et al. [63]; G. S. Silva, P. A. Amarante, J. C. Amarante A. [64]; V. S. Yadav et al. [65]; A. L. R. Oliveira et al. [66]; N. Nanthasamroeng et al. [67]; G. P. Agnusdei et al. [68]; S. Sjaf et al. [69].

Ця стаття є продовженням наукових розробок у напрямі обґрунтування доцільності створення агрокластерних структур. У попередніх дослідженнях [70–77]: визначено концептуальні засади створення агрокластерів як важливої складової інноваційної екосистеми в умовах забезпечення сталого розвитку; визначено стратегічні заходи з підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємств аграрного сектора України в сучасному інформаційному середовищі; розроблено організаційно-економічний механізм управління розвитком агрокластерів в економічних районах України з урахуванням специфіки їх функціонування; надано пропозиції щодо інфраструктурного забезпечення управління міжнародною логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств у контексті продовольчої безпеки.

Незважаючи на широке коло наукових досліджень з обраної теми, багатоаспектність і дискусійність окремих питань потребують проведення подальших розробок. І особливо вирішення даної проблеми актуалізується на сучасному етапі трансформаційних перетворень аграрного сектору у воєнний і повоєнний періоди.

Таким чином, ця проблема зумовила *мету* даної статті, яка полягає в обґрунтуванні науково-методичного підходу та розробленні практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком агрокластерних структур в Україні з урахуванням передового міжнародного досвіду.

*Теоретико-методологічну основу дослідження* становлять положення економічної теорії, теорій систем, інформаційного суспільства, мережевої економіки, інфраструктури ринку; концепцій стратегічного, логістичного та маркетингового менеджменту; проблеми економіки аграрних підприємств; статистики, моделювання та прогнозування соціально-економічних процесів.

У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові *методи*: аналізу та синтезу; індукції та дедукції; спостереження, порівняння, формалізації; експертних оцінок; статистичного аналізу; структурно-логічного узагальнення.

**Н**а підставі узагальнення передового закордонного досвіду встановлено, що, незважаючи на широке застосування кластерного підходу в економіках країн, відзначається їх серйозна диференціація за принципами, формами та методами політики кластеризації, ступенем державного регулювання діяльності кластерних утворень, галузевими перевагами при організації кластерів. Так, най-

більший вплив на реалізацію кластерних ініціатив у країнах ЄС відіграє наднаціональна регіональна та промислова політика і диференціація країн-членів за рівнем розвитку національної інноваційної системи.

Відзначимо, що в рамках Європейського Союзу кластерна політика не є самостійною політикою в переважній більшості країн, оскільки немає документів, що її регламентують. Замість цього вона реалізується як складова частина інноваційної, промислової або регіональної політики. Приблизно 70% країн відносять кластерну політику до інноваційної, 25% – до регіональної. Наприклад, в Угорщині діяла Програма кластерного розвитку. У Чехії у 2005 р. було розроблено Національну кластерну стратегію на 2005–2008 рр., а пізніше сертифіковану методологію для регіональної та національної кластерної політики. У рамках двох урядових програм Литви враховано напрями для підтримки кластерів: The project «Promotion and Development of Innovation Networking (INOLINK)» і Lithuanian Innovation Development Programme 2014–2020 (LIDP). У Латвії у 2017 р. впроваджено латвійську кластерну програму. У Словенії затверджено Програму національного розвитку кластерів.

**А**наліз свідчить, що ряд країн світу здійснює розвиток кластерів через державні програми підтримки малого та середнього бізнесу (*табл. 1*) [78]. У країнах, де є національні кластерні стратегії, державні органи приділяють особливу увагу умовам і організаційному процесу кластеризації; координують діяльність органів управління на регіональному та місцевому рівнях для ефективного розвитку кластерів. При цьому держава може виступати як регулятор, який визначає правила взаємодії між усіма елементами потрійної спіралі (держава – бізнес – науково-освітні інститути); гарант збереження та розвитку сприятливих інституційних умов для інвестицій, інновацій та розвитку горизонтально орієнтованих мережевих бізнес-спільнот; підприємець, тобто власник підприємств і безпосередній учасник кластерних структур.

Через Європейську програму кластерної досконалості та інші заходи з розбудови потенціалу Європейська Комісія підтримує досконалість кластерних організацій і послуг. У 2014 р. Європейська Комісія запустила програму вдосконалення кластерів у рамках COSME для підвищення ефективності управління кластерами. У 2019 р. вона провела третій конкурс пропозицій, що привело до формування 13 європейських кластерних партнерств. Ці кластерні партнерства не лише зміцнюють навички управління кластером, стратегії та спільну діяльність за допомогою порівняльного аналізу, навчання та наставництва, але вони також впроваджують новий інструмент задля сприяння стратегічній міжрегіональній співпраці.

Такий інструмент, як The ClusterXchange Pilot Scheme, дозволяє підтримувати короткострокові

## Ключові завдання підтримки розвитку кластерних структур у деяких країнах ЄС

Перелік завдань	Європейські країни
Підтримка інтернаціоналізації	Польща, Угорщина, Румунія, Словаччина, Чехія, Литва, Латвія
Підтримка передового досвіду членів кластера	Польща, Угорщина, Румунія, Чехія, Латвія
Сприяння науково-дослідним розробкам і впровадження новітніх технологій	Польща, Естонія, Угорщина, Румунія, Чехія, Литва
Зміцнення інноваційних екосистем та інноваційного потенціалу регіонів	Польща, Румунія, Чехія, Литва
Промоція підприємництва, стартапів і масштабування	Польща, Угорщина, Румунія
Підвищення конкурентоспроможності національної економіки	Естонія
Створення нових компаній і робочих місць	Естонія
Підвищення інвестиційної привабливості країни та залучення іноземних компаній та інвесторів	Естонія
Створення сучасної інфраструктури	Естонія
Активізація розвитку малого та середнього підприємництва	Угорщина, Чехія, Литва, Латвія
Зміцнення структур співробітництва між компаніями або між галузями та наукою	Угорщина, Румунія, Словаччина, Чехія, Литва, Латвія
Сприяння злиття кластерів, щоб мати 10–15 провідних кластерів із сильною міжнародною видимістю	Угорщина, Литва
Сприяння міжнародному співробітництву та інтеграції в глобальні ланцюги вартостей	Литва
Удосконалення управлінських можливостей у кластерах	Угорщина

Джерело: складено на основі [78].

трансграничні обміни для вивчення можливостей зростання та кращої взаємодії промислових екосистем. Схема доступна через Європейську платформу співпраці з кластерами з червня 2020 р. і відкрита для всіх кластерних структур в Європі. Вона націлена на членів кластерів, які представляють кластерні організації, малі та середні підприємства й організації підтримки розширення (тобто технологічні центри, науково-дослідні інститути, фабричні лабораторії, центри (цифрових) інновацій, креативні центри, постачальники послуг з ефективного використання ресурсів, інкубатори та акселератори).

Вивчення міжнародного досвіду [79] показує, що здебільшого кластерні утворення функціонують у сфері біотехнологій (у 13 європейських країнах), ІТ-секторі (у 10 країнах), машинобудуванні (у 9 країнах). При цьому у восьми країнах Європи (Польща, Угорщина, Румунія, Чехія, Фінляндія, Нідерланди, Франція, Італія) успішно діють аграрні кластери.

Якщо розглядати Україну, то варто зазначити, що у країні прийнято європейський курс розвитку аграрного сектора. Це ще обумовлено тим, що аграрна сфера в довоєнний час була одним із пріоритетів державної політики України і «точкою зростання» економіки більшості регіонів, оскільки сільське господарство формувало в середньому 12,4% валової доданої вартості та 9,3% загальноукраїнського ВВП.

Як показує статистичний аналіз, частка випуску аграрної продукції нефінансовими корпораціями та сектором загальнодержавного управління збільшилася у 2021 р. порівняно з 2010 р. на 18 відсоткових пункти (в. п.), або з 50% до 68% загального випуску сільського господарства. А питома вага випуску аграрної продукції домашніх господарств, навпаки, скоротилася на 18 в. п., або з 50% до 32% загального випуску сільського господарства. За 2010–2021 рр. частка обсягу реалізованої аграрної продукції збільшилася на 3,4 в. п., або з 2,6% до 6% загального обсягу реалізованої продукції за всіма видами економічної діяльності.

Виявлено, що в довоєнний період спостерігалася зростання кількості аграрних підприємств, які одержали прибуток. Так, питома вага підприємств в аграрному секторі, які одержали прибуток, збільшилася за 2010–2021 рр. на 19,4 в. п., або з 69,3% до 88,7% загальної кількості підприємств. А частка аграрних підприємств, які одержали збитки, скоротилася за цей період на 19,4 в. п., або з 30,7% до 11,3% загальної кількості підприємств за всіма видами економічної діяльності.

За цей період рівень рентабельності всієї діяльності підприємств агропромислового комплексу зріс на 20,4 в. п., а від операційної діяльності підприємств у сфері сільського господарств – на 17,4 в. п.

Кількість діючих суб'єктів господарювання в аграрному секторі зменшилася за 2010–2021 рр. на 10,6%. А частка сільськогосподарських підприємств майже не змінювалася і становила у 2021 р. 3,3% загальної кількості суб'єктів господарювання за всіма видами економічної діяльності. Кількість зайнятих працівників у сфері сільського господарства скоротилася у 2021 р. порівняно з 2010 р. на 29,3%, а найманих працівників – на 29,9%.

В Україні в довоєнний період спостерігалася тенденція зростання обсягів інвестування розвитку сільського господарства. За 2010–2021 рр. частка капітальних інвестицій у розвиток аграрного сектора збільшилася на 4,1 в. п., або з 6% до 10,1% загального обсягу капітальних інвестицій за всіма видами економічної діяльності (табл. 2).

За інформаційно-аналітичними матеріалами Державної служби статистики України, питома вага обсягу виробленої продукції суб'єктів господарювання в аграрному секторі зросла у 2020 р. порівняно з 2012 р. на 3,4 в. п., або з 6,5% до 9,9% загальноукраїнського обсягу за всіма видами економічної діяльності. Розрахунки показують, що частка доданої вартості за витратами виробництва суб'єктів господарювання в аграрному секторі збільшилася на 1,9 в. п., або з 6,9% до 8,8% загальноукраїнської доданої вартості за всіма видами економічної діяльності (табл. 3).

Слід відмітити, що український аграрний сектор є експортоорієнтованим видом економічної діяльності, який має ключове значення в забезпеченні про-

довольчої безпеки. І особливої актуальності ці питання набувають в умовах російсько-української війни.

Статистичний аналіз свідчить, що обсяг експортних поставок зернових культур збільшився за 2010–2022 рр. у 3,72 разу; продуктів рослинного походження – у 3,41 разу; жирів та олії – у 2,28 разу; продуктів тваринного походження та живих тварин – у 1,91 разу. За цей період частка експортних поставок продуктів рослинного походження зросла в товарній структурі зовнішньої торгівлі України на 22,7 в. п.; зернових культур – на 15,8 в. п.; жирів та олії – на 8,4 в. п.; продуктів тваринного походження і живих тварин – на 1,8 в. п.

Обсяг імпорتنих поставок зернових культур збільшився у 2022 р. порівняно з 2010 р. на 5,5%; продуктів рослинного походження – на 26,2%. Обсяг імпорتنих поставок жирів та олії скоротився на 34,9%, а продуктів тваринного походження та живих тварин – на 3,4%. При цьому можна відзначити, що питома вага імпорتنих поставок сільськогосподарської продукції в товарній структурі зовнішньої торгівлі України була несуттєвою (табл. 4).

Для виявлення тенденцій розвитку вітчизняного аграрного сектора в умовах невизначеності кон'юнктури ринку та залежності між показниками діяльності підприємств використано кореляційний аналіз. Як показують розрахунки, між обсягами виробленої та реалізованої сільськогосподарської продукції виявлено суттєву пряму кореля-

Таблиця 2

Основні показники діяльності суб'єктів господарювання в аграрному секторі

Показник	Рік	
	2010	2021
Валова додана вартість аграрного виробництва, млн грн	82948,0	580519,0
Обсяг випуску аграрної продукції (у фактичних цінах), млн грн	189405,0	1366456,0
У тому числі:		
– нефінансові корпорації і сектор загальнодержавного управління	94630,0	928917,0
– домашні господарства	94775,0	437539,0
Обсяг реалізованої аграрної продукції, млн грн	97725,9	910302,2
Фінансовий результат до оподаткування підприємств агропромислового комплексу, які одержали:		
– прибуток, млн грн	22154,9	246633,9
– збиток, млн грн	4849,7	8169,8
Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств аграрного сектора, %	17,4	37,8
Рівень рентабельності (збитковості) від операційної діяльності аграрних підприємств, %	24,4	41,8
Кількість діючих суб'єктів господарювання в аграрному секторі	72697	64960
Кількість зайнятих працівників	723390	511098
Кількість найманих працівників	656527	460015
Капітальні інвестиції а розвиток аграрного сектора, млн грн	10817,7	67992,6

Джерело: складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів, які розміщено в розділах «Сільське, лісове та рибне господарство», «Діяльність підприємств», «Капітальні інвестиції» на офіційному сайті Державної служби статистики України.

Таблиця 3

**Динаміка обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) і доданої вартості за витратами виробництва суб'єктів господарювання в аграрному секторі**

Рік	Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг), млн грн	Додана вартість за витратами виробництва, млн грн
2012	167940,3	70203,0
2013	183947,1	65834,7
2014	271833,9	121260,1
2015	396107,4	177404,8
2016	449310,5	179337,5
2017	493482,9	186359,1
2018	579686,4	191228,3
2019	601292,5	196010,5
2020	642949,0	255147,1

**Джерело:** складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів, які розміщено в розділі «Діяльність підприємств» на офіційному сайті Державної служби статистики України.

Таблиця 4

**Показники зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектора України**

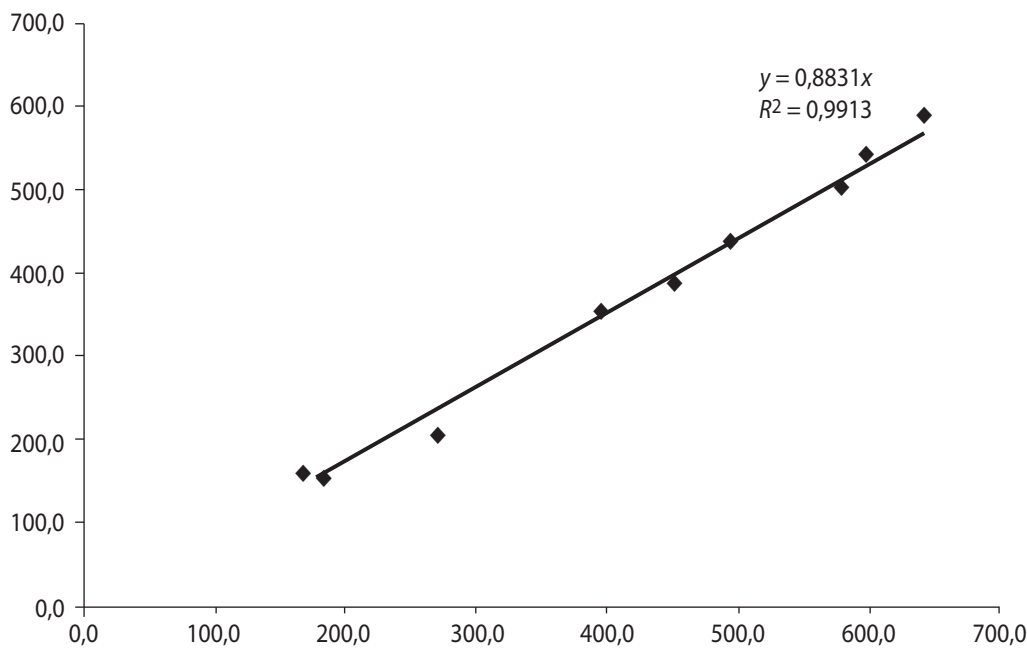
Показник / Назва сільськогосподарської продукції	Рік	
	2010	2022
<i>Обсяг експортних постачань сільськогосподарської продукції, млн дол. США</i>		
Живі тварини; продукти тваринного походження	770,8	1472,4
Продукти рослинного походження	3949,9	13478,5
у тому числі: зернові культури	2447,1	9112,5
Жири та олії тваринного або рослинного походження	2605,0	5949,4
<i>Частка експортних постачань аграрної продукції в товарній структурі зовнішньої торгівлі України, %</i>		
Живі тварини; продукти тваринного походження	1,5	3,3
Продукти рослинного походження	7,8	30,5
у тому числі: зернові культури	4,8	20,6
Жири та олії тваринного або рослинного походження	5,1	13,5
<i>Обсяг імпорتنних постачань сільськогосподарської продукції, млн дол. США</i>		
Живі тварини; продукти тваринного походження	1216,7	1174,8
Продукти рослинного походження	1526,9	1926,6
у тому числі: зернові культури	145,4	153,4
Жири та олії тваринного або рослинного походження	451,6	293,9
<i>Питома вага імпорتنних постачань аграрної продукції в товарній структурі зовнішньої торгівлі України, %</i>		
Живі тварини; продукти тваринного походження	2,02	2,13
Продукти рослинного походження	2,53	3,49
у тому числі: зернові культури	0,24	0,28
Жири та олії тваринного або рослинного походження	0,75	0,53

**Джерело:** складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів, які розміщено в розділі «Зовнішньоекономічна діяльність» на офіційному сайті Державної служби статистики України.

цію (значення величини достовірності апроксимації  $R = 0,9913$ , тобто наближується до 1) (рис. 1).

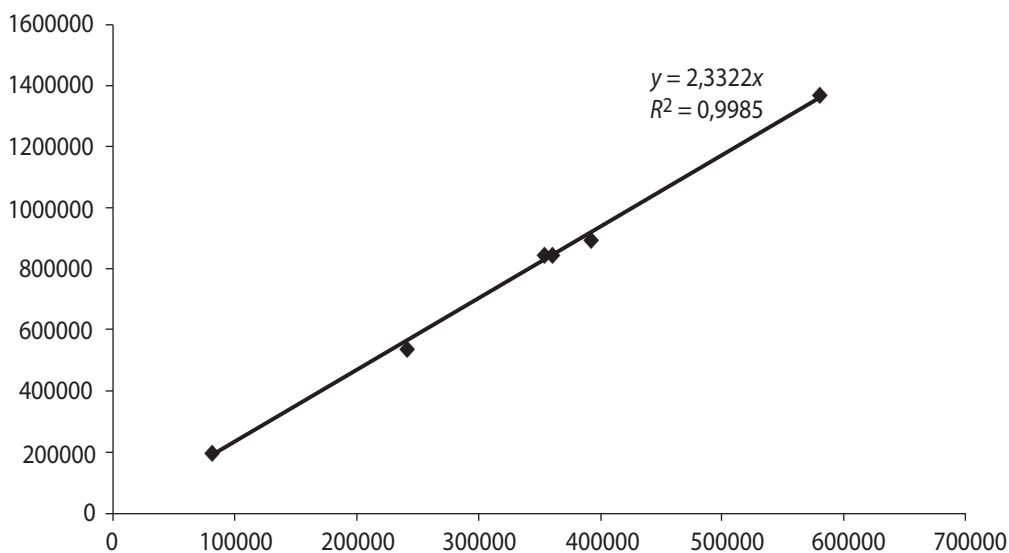
Аналогічні кореляційні залежності встановлено між валовою доданою вартістю та випуском аграрної

продукції (рис. 2), доданою вартістю за витратами виробництва суб'єктів господарювання та капітальними інвестиціями в розвиток агропромислового комплексу (рис. 3).



**Рис. 1. Залежність між обсягами виробленої та реалізованої аграрної продукції**

Джерело: авторська розробка.



**Рис. 2. Залежність між валовою доданою вартістю та випуском аграрної продукції**

Джерело: авторська розробка.

Як видно з рис. 2 і рис. 3, між валовою доданою вартістю та випуском аграрної продукції, доданою вартістю за витратами виробництва суб'єктів господарювання та капітальними інвестиціями в розвиток аграрного сектора існує тісний прямий кореляційний зв'язок (величина достовірності апроксимації R становить, відповідно, 0,9985 і 0,6144).

Це підтверджують і результати розрахунку коефіцієнтів кореляції Пірсона, Спірмена та Фехнера, на основі чого визначено тісноту та напрямок кореляційного зв'язку між вищезазначеними показниками. Використовуючи дані табл. 1, розрахуємо лінійний коефіцієнт кореляції Пірсона

$$r_{xy} = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{S(x) \cdot S(y)}. \quad (1)$$

Таким чином, між валовою доданою вартістю та випуском аграрної продукції відзначається високий рівень лінійного кореляційного зв'язку, оскільки значення лінійного коефіцієнта кореляції становить 0,9994.

Результати розрахунку коефіцієнта кореляції Спірмена свідчать про кореляційний зв'язок між обсягами виробленої та реалізованої аграрної продукції. Даний коефіцієнт можна розрахувати за формулою (2):



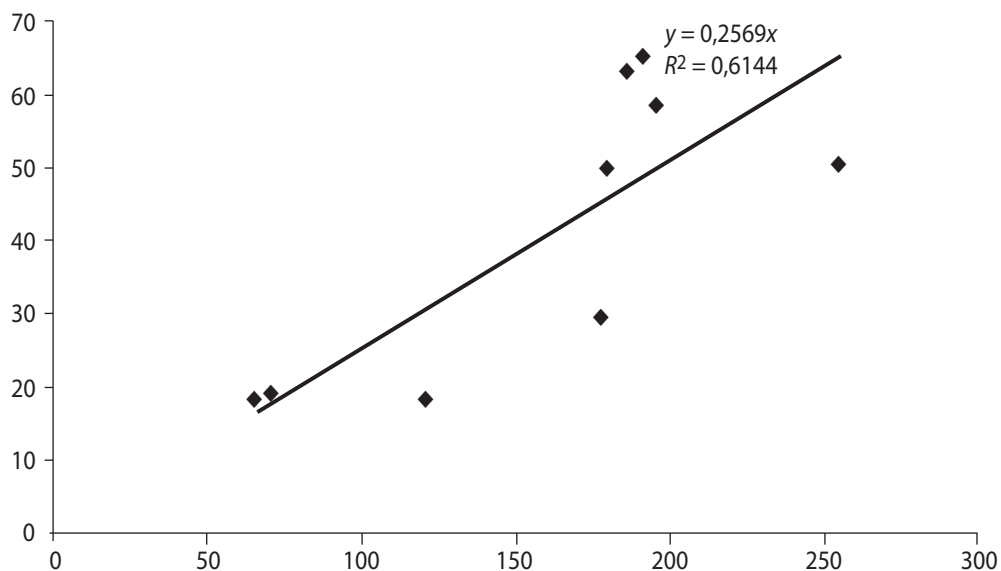


Рис. 3. Залежність між доданою вартістю за витратами виробництва та капітальними інвестиціями в розвиток агропромислового комплексу

Джерело: авторська розробка.

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n \cdot (n^2 - 1)}, \quad (2)$$

де  $d^2$  – сума квадратів різниці рангів;  
 $n$  – кількість спостережень.

З використанням даних табл. 2, табл. 3 і за формулою (2) одержуємо значення  $r = 0,905$ . Отже, між обсягами виробленої та реалізованої агропродукції наявна значна тіснота зв'язку (значення коефіцієнта кореляції Спірмена майже досягає 1). При цьому знак «+» означає, що між показниками існує прямий кореляційний зв'язок, тобто більшому значенню обсягу виробленої продукції відповідає більше значення обсягу реалізованої аграрної продукції.

На основі розрахунку коефіцієнта Фехнера визначено наявність і напрямок кореляційного зв'язку між доданою вартістю за витратами виробництва та обсягом капітальних інвестицій у сільське господарство. Згідно з даними табл. 2, табл. 3 і за формулою (3)

$$k = \frac{\sum a - \sum b}{\sum a + \sum b} \quad (3)$$

маємо  $k = 0,75$ . Це означає, що між цими показниками існує суттєвий прямий кореляційний зв'язок.

Сьогодні ефективне функціонування суб'єктів господарювання в аграрному секторі гальмується сукупністю бар'єрів, які пов'язано з повномасштабним вторгненням росії на територію України; нестабільною політичною та економічною ситуацією; погіршенням зовнішньоекономічного стану та інвестиційного клімату; блокуванням морських портів; обмеженим обсягом фінансових ресурсів; руйнуванням і пошкодженням об'єктів критичної

інфраструктури (енергетичної, логістичної, транспортної, агропромислової) тощо.

Щоб усунути перераховані бар'єри, на наш погляд, необхідно приділяти особливу увагу питанням стратегічного управління в цій сфері та створити належну агрокластерну структуру як форму співпраці органів влади, інституцій критичної інфраструктури (транспортної, логістичної, інноваційної, інформаційної, агропромислової, продовольчої), установ і організацій бізнесового, наукового та освітнього середовища (рис. 4).

## ВИСНОВКИ

Виходячи з вищевикладеного можна дійти таких висновків. Кластерна модель є дієвим інструментом забезпечення ефективного розвитку аграрного сектора в різних країнах світу та трансформації екосистем, що визначено цілями застосування кластерного підходу. Формування агрокластерів є перспективним інструментом забезпечення розвитку національної економіки із мультиплікаційним ефектом.

Для дієвого впровадження механізму стратегічного управління розвитком агрокластерних структур необхідним є створення належного забезпечення, а саме:

- ✦ *інституційного* (внесення змін і доповнень до Концепції створення кластерів в Україні, Стратегії регіонального розвитку до 2027 року і Планів заходів з їх реалізації на 2023–2025 роки щодо створення аграрних кластерних структур як суб'єкта господарювання; розроблення Комплексної стратегії та



**Рис. 4. Структурно-логічна схема процесу стратегічного управління розвитком агрокластерних структур в Україні**

Джерело: авторська розробка.

Плану дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2027 року; Концепції розвитку критичної інфраструктури в умовах відновлення аграрного сектора в контексті стратегії повоєнної розбудови та резильєнтності національної економіки України);

- ✦ *інформаційно-аналітичного* (для організації партнерських взаємовідносин учасників ринку аграрної продукції з використанням інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій (SCM, MRP, ERP, OPT, PPC, LP, WMS, E-SKLAD, CRM, ECR, DRP, TQM); оцінювання ефективності відносин учасників і підготовки рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень);
- ✦ *логістичного* (формування системи ризик-менеджменту підприємств агропромислового комплексу; управління взаємовідносинами зі споживачами з використанням інформаційної системи CRM; управління транспортними потоками, операціями та процесами; управління збутовою діяльністю (формування системи договірних відносин зі споживачами; удосконалення клієнтоорієнтованого підходу до обслуговування різних категорій споживачів у контексті концепції маркетингу взаємовідносин, методичного підходу до вибору оптимального каналу збуту сільськогосподарської продукції; визначення пріоритетних напрямів розвитку електронної комерції як ефективного інструменту просування аграрної продукції на зовнішні ринки);
- ✦ *організаційного* (формування відповідної інфраструктури (транспортної, логістичної, інноваційної, інформаційної, агропромислової, продовольчої); застосування мережевого підходу до організації збутової діяльності аграрних підприємств; створення аграрної кластерної структури на засадах державно-приватного партнерства в управлінні збутовою діяльністю);
- ✦ *фінансового* (пошук і застосування нетрадиційних джерел фінансування розвитку аграрного сектора: авансування ресурсів через соціальне інвестування підприємництва; венчурне фінансування; краудфандинг; кошти міжнародних фінансових організацій та інвестиційних фондів; гранти тощо).

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні рекомендацій щодо інституційного забезпечення розвитку агрокластерів у регіонах України з урахуванням закордонного досвіду; обґрунтуванні концептуальних положень розвитку критичної інфраструктури в умовах повоєнного відновлення розвитку аграрного сектора. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Probst L., Monfardini E., Frideres L., Bohn N. U. European Cluster Excellence Scoreboard. Pilot Version. Luxembourg: European Union, PwC, Enterprise and Industry Directorate-General, 2013. 99 p. URL: [https://irp-cdn.multiscreensite.com/bcb8bbe3/files/uploaded/doc\\_1800.pdf](https://irp-cdn.multiscreensite.com/bcb8bbe3/files/uploaded/doc_1800.pdf)
2. Hollanders H., Merkelbach I. European Panorama of Clusters and Industrial Change. Performance of strong clusters across 51 sectors and the role of firm size in driving specialization. Luxembourg: European Commission, Publications Office of the European Union, 2020. 93 p. URL: [https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news\\_attachment/european\\_panorama\\_2020.pdf](https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/european_panorama_2020.pdf)
3. Benner M. Smart specialization and cluster emergence: Elements of evolutionary regional policies. The Life Cycle of Clusters: A Policy Perspective / Edited by D. Fornahl, R. Hassink. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2017. P. 151–172. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781784719289.00017>
4. Delgado M., Porter M., Stern S. Clusters and Entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*. 2010. Vol. 10. No. 4. P. 495–518. DOI: 10.2139/ssrn.1689084.
5. Dussauge P., Garrette B., Mitchell W. Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. Iss. 2. P. 99–126. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200002\)21:2<99::AID-SMJ80>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200002)21:2<99::AID-SMJ80>3.0.CO;2-G)
6. Enright M. J. Why Clusters are the Way to Win the Game? *World link*. 1992. No. 5. P. 24–25.
7. Fornahl D., Grashof N. The Globalization of Regional Clusters. Between Localization and Internationalization. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021. 240 p. DOI: <http://dx.doi.org.10.4337/9781839102486>
8. Hassink R. Strategic cluster coupling. The Globalization of Regional Clusters. Between Localization and Internationalization / Edited by D. Fornahl, N. Grashof. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2021. P. 15–32. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781839102486.00009>
9. Kowalski A. M. Towards an Asian Model of Clusters and Cluster Policy: The Super Cluster Strategy. *Journal of Competitiveness*. 2020. Vol. 12. No. 4. P. 74–90. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2020.04.05>
10. Kowalski A. M., Mackiewicz M. Commonalities and Differences of Cluster Policy of Asian Countries; Discussion on Cluster Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7. No. 1. Art. 7010021. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010021>
11. Ivanov S., Lyashenko V., Tolmachova H., Kvilinskyi O. Właściwości modernizacji sfery przedsiębiorczej w kontekście państwowej polityki gospodarczej na Ukrainie. *Współpraca Europejska*. 2016. Nr. 3. S. 9–34. URL: <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5222/1/W%5%82a%5%9Bciwo%5%9Bci%20modernizacji%20sfery%20przedsi%4%99biorczej%20w%20kontek%5%9Bcie%20pa%5%84stwowej%20polityki%20gospodarczej%20na%20Ukraine.pdf>

12. Ivanov S., Liashenko V., Kamińska B., Kvilinskyi O. A Concept of Modernization Evaluation. *European Cooperation*. 2016. Nr. 12. S. 86–101.
13. Morgulis-Yakushev S., Sölvell Ö. Enhancing dynamism in clusters: A model for evaluating cluster organizations' bridge-building activities across cluster gaps. *Competitiveness Review*. 2017. Vol. 27. No. 2. P. 98–112. DOI: <https://doi.org/10.1108/CR-02-2016-0015>
14. Swann G. M. P., Preveser M. A Comparison of the Dynamics of Industrial Clustering in Computing and Biotechnology. *Research Policy*. 1996. Vol. 25. No. 7. P. 1139–1157. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(96\)00897-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(96)00897-9)
15. Szuster M. Rola klastrów we wspieraniu innowacyjności. *Ekonomiczne Problemy Usług*. 2012. Nr. 94. S. 311–325. URL: [https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Ekonomiczne\\_Problemy\\_Uslug/Ekonomiczne\\_Problemy\\_Uslug-r2012-t-n94-s311-325/Ekonomiczne\\_Problemy\\_Uslug-r2012-t-n94-s311-325.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Ekonomiczne_Problemy_Uslug/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n94/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n94-s311-325/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n94-s311-325.pdf)
16. Zrobek J. Marketing w klastrach logistycznych. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*. 2011. Nr. 251. S. 5–16. URL: <https://dpspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/613/5-16.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
17. Соколенко С. І. Кластери в глобальній економіці : монографія. Київ : Логос, 2004. 848 с.
18. Voynarenko M. P. Clusters in the institutional economics : monograph. Schweinfurt, Germany : Time Realities Scientific Group UG (Haftungsbeschränkt), 2018. 276 p.
19. Putri D. L. et al. Agro Industrial Cluster Development Strategy Coastal Region District Banyuwangi. *Procedia Earth and Planetary Science*. 2015. Vol. 14. P. 136–143. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeps.2015.07.094>
20. Valencia A., Qiu J., Chang N.-B. Integrating sustainability indicators and governance structures via clustering analysis and multicriteria decision making for an urban agriculture network. *Ecological Indicators*. 2022. Vol. 142. Art. 109237. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2022.109237>
21. Mahajan H. B. et al. LCIPA: Lightweight clustering protocol for industry 4.0 enabled precision agriculture. *Microprocessors and Microsystems*. 2022. Vol. 94. Art. 104633. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.micpro.2022.104633>
22. Aaker D. A., McLoughlin D. Strategic Market Management: Global Perspectives. New Jersey : John Wiley & Sons, 2009. 368 p.
23. Ansoff H. I. Strategic Management. New York : Wiley, 1979. 242 p.
24. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 2007. 252 p.
25. Barney J. B. Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26. No. 1. P. 41–56. DOI: <https://doi.org/10.2307/259393>
26. Chandler A. D. Strategy and Structure: chapters in the History of American Enterprise. Cambridge, MA : Milt Press, 1962. 464 p.
27. Hamel G. Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*. 1996. July-August. P. 69–82. URL: [https://www.creaciondeestrategia.com/wp-content/uploads/2022/02/Hamel\\_1996.pdf](https://www.creaciondeestrategia.com/wp-content/uploads/2022/02/Hamel_1996.pdf)
28. Henderson B. D. Henderson on Corporate Strategy. 1<sup>st</sup> ed. New York : Harpercollins College Div, 1979. 196 p.
29. Hoskisson R. E., Hitt M. A., Wan W. P., Yiu D. W. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*. 1999. Vol. 25. No. 3. P. 417–456. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>
30. Jofre S. Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations. *DTU Management*. 2011. No. 1. 94 p. URL: <https://backend.orbit.dtu.dk/ws/portalfiles/portal/5705108/rapport1.11.pdf>
31. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
32. Lorange P., Vacil R. F. Strategic Planning Systems. 1<sup>st</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall, 1977. 364 p.
33. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Harpercollins College Div, 1988. 778 p.
34. Mintzberg H., Quinn J. B. The Strategy Process: Concepts, Context and Cases. 3<sup>rd</sup> ed. London : Pearson College Div, 1995. 990 p.
35. Mintzberg H. et al. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management. 1<sup>st</sup> ed. London : The Free Press, 2005. 416 p.
36. Schendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*. 1972. Vol. 1. P. 99–102.
37. Steiner G. A. Strategic Managerial Planning. Oxford : Planning Executive Institute, 1977. 796 p.
38. Stern C. W., Deimler M. S. The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives Hardcover. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey : Wiley, 2006. 432 p.
39. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management. New York : McGraw-Hill, 2003. 450 p.
40. Wilson I. Strategic planning for the millennium. Resolving the dilemma. *Long Range Planning*. 1998. Vol. 31. Iss. 4. P. 507–513. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80043-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80043-5)
41. Ateba B. B., Prinsloo J. J. Strategic management for electricity supply sustainability in South Africa. *Utilities Policy*. 2019. Vol. 56. P. 92–103. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jup.2018.10.010>
42. Barbosa M., Castañeda-Ayarza J. A., Ferreira D. H. L. Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 258. Art. 120880. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120880>
43. Dźwigoł H. Research Methods and Techniques in New Management Trends: Research Results. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. No. 1. P. 31–48. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(2))
44. Dźwigoł H. Methodological and Empirical Platform of Triangulation in Strategic Management. *Academy of Strategic Management Journal*. 2020. Vol. 19. No. 4. P. 1–8. URL: <https://www.abacademies.org/articles/methodological-and-empirical-platform-of-triangulation-in-strategic-management-9364.html>
45. Guerras-Martín L. Á., Madhok A., Montoro-Sánchez Á. The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*. 2014. Vol. 17. No. 2. P. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>



46. Holmlunda M. et al. Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 116. P. 356–365.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>
47. Horvata D., Molla C., Weidner N. Why and How to Implement Strategic Competence Management in Manufacturing SMEs? *Procedia Manufacturing*. 2019. Vol. 39. P. 824–832.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.422>
48. Köseoglu M. A., Okumus F., Dogan I. C., Law R. Intellectual structure of strategic management research in the hospitality management field: A co-citation analysis. *International Journal of Hospitality Management*. 2018. Vol. 78. P. 234–250.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.006>
49. Kurtyka M., Roth G. Zarządzanie zmianą: od strategii do działania. Jak połączyć wizję, ludzi i organizację, w służbie strategii. Wydanie IV. Warszawa : CeDeWu Sp. z o.o., 2019. 244 s.
50. Kwilinski A. Mechanism of DOI: Formation of Industrial Enterprise Development Strategy in the Information Economy. *Virtual Economics*. 2018. Vol. 1. No. 1. P. 7–25.  
DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1))
51. Slagmulder R., Devoldere B. Transforming under deep uncertainty: A strategic perspective on risk management. *Business Horizons*. 2018. Vol. 61. No. 5. P. 733–743.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.001>
52. Sliwinski R. Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Warszawa : Difin SA, 2020. 204 s.
53. Villagrasa J., Buyl T., Escribá-Esteve A. CEO satisfaction and intended strategic changes: The moderating role of performance cues. *Long Range Planning*. 2017. Vol. 51. Iss. 6. P. 894–910.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.002>
54. Anh P. T. et al. Towards eco-agro industrial clusters in aquatic production: the case of shrimp processing industry in Vietnam. *Journal of Cleaner Production*. 2011. Vol. 19. Iss. 17–18. P. 2107–2118.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.06.002>
55. Alexandri C., Luca L. Implications of Agrarian Structures upon the Agricultural Supply in Romania. *Procedia Economics and Finance*. 2014. Vol. 8. P. 17–24.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00057-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00057-4)
56. Ciutacu C., Chivu L. About Agrarian Structures and Economic Advantages. *Procedia Economics and Finance*. 2014. Vol. 8. P. 182–186.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00079-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00079-3)
57. Oyvat C. Agrarian Structures, Urbanization, and Inequality. *World Development*. 2016. Vol. 83. P. 207–230.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.01.019>
58. Senevirathna P. Creating shared value through partnerships in agricultural production in Sri Lanka. *Geoforum*. 2018. Vol. 90. P. 219–222.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.02.015>
59. Egea F. J., Torrente R. G., Aguilar A. An efficient agro-industrial complex in Almería (Spain): Towards an integrated and sustainable bioeconomy model. *New Biotechnology*. 2018. Vol. 40. Part A. P. 103–112.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.nbt.2017.06.009>
60. D'Urso P., Manca G., Waters N., Girone S. Visualizing regional clusters of Sardinia's EU supported agriculture: A Spatial Fuzzy Partitioning Around Medoids. *Land Use Policy*. 2019. Vol. 83. P. 571–580.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.01.030>
61. Otsuka K., Ali M. Strategy for the development of agro-based clusters. *World Development Perspectives*. 2020. Vol. 20. Art. 100257.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2020.100257>
62. Edeme R. K., Nkalu N. C., Idenyi J. C., Arazu W. O. Infrastructural Development, Sustainable Agricultural Output and Employment in ECOWAS Countries. *Sustainable Futures*. 2020. Vol. 2. Art. 100010.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2020.100010>
63. Taghikhah F. et al. Integrated modeling of extended agro-food supply chains: A systems approach. *European Journal of Operational Research*. 2021. Vol. 288. Iss. 3. P. 852–868.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.06.036>
64. Silva G. S., Amarante P. A., Amarante J. C. A. Agricultural clusters and poverty in municipalities in the Northeast Region of Brazil: A spatial perspective. *Journal of Rural Studies*. 2022. Vol. 92. P. 189–205.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.03.024>
65. Yadav V. S., Singh A. R., Gunasekaran A., Raut R. D., Narkhede B. E. A systematic literature review of the agro-food supply chain: Challenges, network design, and performance measurement perspectives. *Sustainable Production and Consumption*. 2022. Vol. 29. P. 685–704.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.11.019>
66. Oliveira A. L. R., Marsola K. B., Milanez A. P., Faretto S. L. R. Performance evaluation of agricultural commodity logistics from a sustainability perspective. *Case Studies on Transport Policy*. 2022. Vol. 10. Iss. 1. P. 674–685.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2022.01.029>
67. Nanthasamroeng N., Khonjun S., Srichok T., Pitakaso R., Akkararungroenkul R., Jirasirlerd G., Sirisan S. Transborder logistics network design for agricultural product transportation in the Greater Mekong Subregion. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. 2022. Vol. 38. Iss. 4. P. 245–262.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2022.10.001>
68. Agnusdei G. P., Coluccia B., Gnoni M. G., Miglietta P. P. Measuring the impact of transport infrastructure endowment on firms' performances: the case of Italian agrifood sector. *Transportation Research Procedia*. 2022. Vol. 67. P. 12–20.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.12.030>
69. Sjaif S. et al. Partnership 4.0: smallholder farmer partnership solutions. *Heliyon*. 2022. Vol. 8. Iss. 12. Art. e12012.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12012>
70. Кизим М. О., Хаустова В. Є. Особливості формування та розвитку агропромислового кластера в економіці Харківської області. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 42–47. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2011-3\\_0-pages-42\\_47.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-3_0-pages-42_47.pdf)
71. Кизим М. О., Хаустова В. Є. Український досвід формування та розвитку кластерних структур. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 3–11. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-1\\_0-pages-3\\_11.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-1_0-pages-3_11.pdf)
72. Кошкалда І. В., Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В. Концептуальні засади створення інноваційних агро-

кластерів в умовах сталого розвитку національної економіки. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2022. № 1. С. 74–88.  
DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1\(25\)-74-88](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1(25)-74-88)

73. Kwilinski A., Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Trushkina N. Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy. *Virtual Economics*. 2022. Vol. 5. No. 2. P. 43–70.  
DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3))
74. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Теоретичні підходи до визначення поняття «мережева структура». *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 12–19.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-12-19>
75. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Мережева економіка: еволюція розвитку, передумови становлення концепції, концептуальні підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 40–51.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-40-51>
76. Liashenko V., Khaustova V., Trushkina N. Cross-border transport and logistics cluster as a tool for territorial development of Ukraine and Poland: institutional basis. *Journal of European Economy*. 2022. Vol. 21. No. 4. P. 503–521.  
DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2022.04.503>
77. Bezpartochnyi M., Trushkina N. Infrastructural provision for the managing of agricultural enterprises' international logistics activities in the context of food security. *Food security: modern challenges and mechanisms to ensure* : scientific monograph. Košice : Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. P. 7–24.  
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7859003>
78. Національна програма кластерного розвитку до 2027 року. Концепція. Орієнтири розвитку. Рекомендації / О. Юрчак та ін. Київ : АППАУ, Платформа Industry4Ukraine, 2020. 76 с.
79. European observatory for clusters and industrial change. Summary Report on lessons learnt from fostering modern Cluster Policy in regions in industrial transition. Brussels : European Commission, 2019. 78 p.

## REFERENCES

- Aaker, D. A., and McLoughlin, D. *Strategic Market Management: Global Perspectives*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.
- Agnusdei, G. P. et al. "Measuring the impact of transport infrastructure endowment on firms' performances: the case of Italian agrifood sector". *Transportation Research Procedia*, vol. 67 (2022): 12–20.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.12.030>
- Alexandri, C., and Luca, L. "Implications of Agrarian Structures upon the Agricultural Supply in Romania". *Procedia Economics and Finance*, vol. 8 (2014): 17–24.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00057-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00057-4)
- Anh, P. T. et al. "Towards eco-agro industrial clusters in aquatic production: the case of shrimp processing industry in Vietnam". *Journal of Cleaner Production*, vol. 19, no. 1718 (2011): 2107–2118.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.06.002>

- Ansoff, H. I. *Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan, 2007.
- Ansoff, H. I. *Strategic Management*. New York: Wiley, 1979.
- Ateba, B. B., and Prinsloo, J. J. "Strategic management for electricity supply sustainability in South Africa". *Utilities Policy*, vol. 56 (2019): 92–103.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jup.2018.10.010>
- Barbosa, M., Castaneda-Ayarza, J. A., and Ferreira, D. H. L. "Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business". *Journal of Cleaner Production*, art. 120880, vol. 258 (2020).  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120880>
- Barney, J. B. "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes". *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 1 (2001): 41–56.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/259393>
- Benner, M. "Smart specialization and cluster emergence: Elements of evolutionary regional policies". In *The Life Cycle of Clusters: A Policy Perspective*, 151–172. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2017.  
DOI: <https://doi.org/10.4337/9781784719289.00017>
- Bezpartochnyi, M., and Trushkina, N. "Infrastructural provision for the managing of agricultural enterprises' international logistics activities in the context of food security". In *Food security: modern challenges and mechanisms to ensure*, 7–24. Kosice: Vysoka skola bezpecnostneho manazerstva v Kosiciach, 2023.  
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7859003>
- Chandler, A. D. *Strategy and Structure: chapters in the History of American Enterprise*. Cambridge, MA: Milt Press, 1962.
- Ciutacu, C., and Chivu, L. "About Agrarian Structures and Economic Advantages". *Procedia Economics and Finance*, vol. 8 (2014): 182–186.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00079-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00079-3)
- Delgado, M., Porter, M., and Stem, S. "Clusters and Entrepreneurship". *Journal of Economic Geography*, vol. 10, no. 4 (2010): 495–518.  
DOI: 10.2139/ssrn.1689084
- D'Urso, P. et al. "Visualizing regional clusters of Sardinia's EU supported agriculture: A Spatial Fuzzy Partitioning Around Medoids". *Land Use Policy*, vol. 83 (2019): 571–580.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.01.030>
- Dussauge, P., Garrette, B., and Mitchell, W. "Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia". *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 2 (2000): 99–126.  
DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200002\)21:2<99::AID-SMJ80>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200002)21:2<99::AID-SMJ80>3.0.CO;2-G)
- Dźwigol, H. "Methodological and Empirical Platform of Triangulation in Strategic Management". *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 19, no. 4 (2020): 1–8. <https://www.abacademies.org/articles/methodological-and-empirical-platform-of-triangulation-in-strategic-management-9364.html>
- Dźwigol, H. "Research Methods and Techniques in New Management Trends: Research Results". *Virtual Economics*, vol. 2, no. 1 (2019): 31–48.  
DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(2))
- Edeme, R. K. et al. "Infrastructural Development, Sustainable Agricultural Output and Employment in ECOWAS Countries". *Sustainable Futures*, art. 100010, vol. 2 (2020).  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2020.100257>
- Egea, F. J., Torrente, R. G., and Aguilar, A. "An efficient agro-industrial complex in Almeria (Spain): Towards an in-

- egrated and sustainable bioeconomy model". *New Biotechnology*, part A, vol. 40 (2018): 103-112.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.nbt.2017.06.009>
- Enright, M. J. "Why Clusters are the Way to Win the Game?" *World link*, no. 5 (1992): 24-25.
- European observatory for clusters and industrial change. Summary Report on lessons learnt from fostering modern Cluster Policy in regions in industrial transition.* Brussels: European Commission, 2019.
- Fornahl, D., and Grashof, N. *The Globalization of Regional Clusters. Between Localization and Internationalization.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021.  
DOI: <http://dx.doi.org.10.4337/9781839102486>
- Guerras-Martin, L. A., Madhok, A., and Montoro-Sanchez, A. "The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions". *BRQ Business Research Quarterly*, vol. 17, no. 2 (2014): 69-76.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>
- Hamel, G. "Strategy as Revolution". *Harvard Business Review*. July-August (1996): 69-82. [https://www.creaciondeestrategia.com/wp-content/uploads/2022/02/Hamel\\_1996.pdf](https://www.creaciondeestrategia.com/wp-content/uploads/2022/02/Hamel_1996.pdf)
- Hassink, R. "Strategic cluster coupling". In *The Globalization of Regional Clusters. Between Localization and Internationalization*, 15-32. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021.  
DOI: <https://doi.org/10.4337/9781839102486.00009>
- Henderson, B. D. *Henderson on Corporate Strategy.* New York: Harpercollins College Div, 1979.
- Hollanders, H., and Merkelbach, I. "European Panorama of Clusters and Industrial Change. Performance of strong clusters across 51 sectors and the role of firm size in driving specialization". *Luxembourg: European Commission*, Publications Office of the European Union, 2020. [https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news\\_attachment/european\\_panorama\\_2020.pdf](https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/european_panorama_2020.pdf)
- Holmlunda, M. et al. "Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework". *Journal of Business Research*, vol. 116 (2020): 356-365.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>
- Horvata, D., Molla, C., and Weidner, N. "Why and How to Implement Strategic Competence Management in Manufacturing SMEs?" *Procedia Manufacturing*, vol. 39 (2019): 824-832.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.422>
- Hoskisson, R. E. et al. "Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum". *Journal of Management*, vol. 25, no. 3 (1999): 417-456.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>
- Ivanov, S. et al. "A Concept of Modernization Evaluation". *European Cooperation*, no. 12 (2016): 86-101.
- Ivanov, S. et al. "Wlasciwosci modernizacji sfery przedsiebiorczej w kontekscie panstwowej polityki gospodarczej na Ukrainie". *Wspolpraca Europejska*, no. 3 (2016): 9-34. <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5222/1/W%20C5%82a%20C5%9Bciwo%20C5%9Bci%20modernizacji%20sfery%20przeds%20C4%99biorczej%20w%20kontek%20C5%9Bcie%20pa%20C5%84stwowej%20polityki%20gospodarczej%20na%20Ukrainie.pdf>
- Jofre, S. "Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations". *DTU Management?* no. 1 (2011). <https://backend.orbit.dtu.dk/ws/portalfiles/portal/5705108/rapport1.11.pdf>
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Khaustova, V. Ye., and Trushkina, N. V. "Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «merezheva struktura»" [Theoretical Approaches to the Definition of the Concept of «Network Structure»]. *Biznes Inform*, no. 8 (2022): 12-19.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-12-19>
- Koseoglu, M. A. et al. "Intellectual structure of strategic management research in the hospitality management field: A co-citation analysis". *International Journal of Hospitality Management*, vol. 78 (2018): 234-250.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.006>
- Koshkalda, I. V., Prokopyshyn, O. S., and Trushkina, N. V. "Kontseptualni zasady stvorennia innovatsiinykh ahroklasteriv v umovakh staloho rozvytku natsionalnoi ekonomiky" [Conceptual Principles of Creation of Innovative Agroclusters in Conditions of Sustainable Development of the National Economy]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriya «Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti»*, no. 1 (2022): 74-88.  
DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1\(25\)-74-88](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1(25)-74-88)
- Kowalski, A. M. "Towards an Asian Model of Clusters and Cluster Policy: The Super Cluster Strategy". *Journal of Competitiveness*, vol. 12, no. 4 (2020): 74-90.  
DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2020.04.05>
- Kowalski, A. M., and Mackiewicz, M. "Commonalities and Differences of Cluster Policy of Asian Countries; Discussion on Cluster Open Innovation". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, art. 7010021, vol. 7, no. 1 (2021).  
DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010021>
- Kurtyka, M., and Roth, G. *Zarzadzanie zmiana: od strategii do dzialania. Jak polaczyc wizje, ludzi i organizacje, w sluzbie strategii.* Warszawa: CeDeWu Sp. z o.o., 2019.
- Kwilinski, A. "Mechanism of DOI: Formation of Industrial Enterprise Development Strategy in the Information Economy". *Virtual Economics*, vol. 1, no. 1 (2018): 7-25.  
DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1))
- Kwilinski, A. et al. "Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy". *Virtual Economics*, vol. 5, no. 2 (2022): 43-70.  
DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3))
- Kyzym, M. O., and Khaustova, V. Ye. "Osoblyvosti formuvannia ta rozvytku ahropromyslovoho klastera v ekonomitsi Kharkivskoi oblasti" [Features of Formation and Development Agro-Industrial Cluster in Economy of the Kharkiv Area]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2011): 42-47. [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2011-3\\_0-pages-42\\_47.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-3_0-pages-42_47.pdf)
- Kyzym, M. O., and Khaustova, V. Ye. "Ukrainskyi dosvid formuvannia ta rozvytku klasternykh struktur" [The Ukrainian Experience of Formation and Development of Cluster's Structures]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2012): 3-11. [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-1\\_0-pages-3\\_11.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-1_0-pages-3_11.pdf)
- Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye., and Trushkina, N. V. "Merezheva ekonomika: evoliutsiia rozvytku, peredumovy stanovlennia kontseptsii, kontseptualni pidkhody do vyznachennia" [Network Economy: Evolution of Development, Prerequisites for the Formation of the Conception, Conceptual Approaches to the Definition]. *Biznes Inform*, no. 11 (2022): 40-51.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-40-51>
- Liashenko, V., Khaustova, V., and Trushkina, N. "Cross-border transport and logistics cluster as a tool for territo-



- rial development of Ukraine and Poland: institutional basis". *Journal of European Economy*, vol. 21, no. 4 (2022): 503-521.  
DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2022.04.503>
- Lorange, P., and Vacil, R. F. *Strategic Planning Systems*. New Jersey: Prentice Hall, 1977.
- Mahajan, H. B. et al. "LCIPA: Lightweight clustering protocol for industry 4.0 enabled precision agriculture". *Microprocessors and Microsystems*, art. 104633, vol. 94 (2022).  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.micpro.2022.104633>
- Mescon, M. H., Albert, M., and Khedouri, F. *Management*. New York: Harpercollins College Div, 1988.
- Mintzberg, H. et al. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management*. London: The Free Press, 2005.
- Mintzberg, H., and Quinn, J. B. *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*. London: Pearson College Div, 1995.
- Morgulis-Yakushev, S., and Solvell, O. "Enhancing dynamism in clusters: A model for evaluating cluster organizations' bridge-building activities across cluster gaps". *Competitiveness Review*, vol. 27, no. 2 (2017): 98-112.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/CR-02-2016-0015>
- Nanthasamroeng, N. et al. "Transborder logistics network design for agricultural product transportation in the Greater Mekong Subregion". *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, vol. 38, no. 4 (2022): 245-262.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2022.10.001>
- Oliveira, A. L. R. et al. "Performance evaluation of agricultural commodity logistics from a sustainability perspective". *Case Studies on Transport Policy*, vol. 10, no. 1 (2022): 674-685.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2022.01.029>
- Otsuka, K., and Ali, M. "Strategy for the development of agro-based clusters". *World Development Perspectives*, art. 100257, vol. 20 (2020).  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2020.100257>
- Oyvat, C. "Agrarian Structures, Urbanization, and Inequality". *World Development*, vol. 83 (2016): 207-230.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.01.019>
- Probst, L. et al. "European Cluster Excellence Scoreboard. Pilot Version". Luxembourg: European Union, PwC, *Enterprise and Industry Directorate-General*, 2013. [https://irp-cdn.multiscreensite.com/bcb8bbe3/files/uploaded/doc\\_1800.pdf](https://irp-cdn.multiscreensite.com/bcb8bbe3/files/uploaded/doc_1800.pdf)
- Putri, D. L. et al. "Agro Industrial Cluster Development Strategy Coastal Region District Banyuwangi". *Procedia Earth and Planetary Science*, vol. 14 (2015): 136-143.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeps.2015.07.094>
- Schendel, D. E., and Hatten, K. J. "Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline". *Academy of Management Proceedings*, vol. 1 (1972): 99-102.
- Senevirathna, P. "Creating shared value through partnerships in agricultural production in Sri Lanka". *Geoforum*, vol. 90 (2018): 219-222.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.02.015>
- Silva, G. S., Amarante, P. A., and Amarante, J. C. A. "Agricultural clusters and poverty in municipalities in the Northeast Region of Brazil: A spatial perspective". *Journal of Rural Studies*, vol. 92 (2022): 189-205.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.03.024>
- Sjaf, S. et al. "Partnership 4.0: smallholder farmer partnership solutions". *Heliyon*, art. e12012, vol. 8, no. 12 (2022).  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12012>
- Slagmulder, R., and Devoldere, B. "Transforming under deep uncertainty: A strategic perspective on risk management". *Business Horizons*, vol. 61, no. 5 (2018): 733-743.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.001>
- Sliwinski, R. *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym*. Warszawa: Difin SA, 2020.
- Sokolenko, S. I. *Klastery v hlobalnii ekonomitsi* [Clusters in the Global Economy]. Kyiv: Lohos, 2004.
- Steiner, G. A. *Strategic Managerial Planning*. Oxford: Planning Executive Institute, 1977.
- Stern, C. W., and Deimler, M. S. *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives Hardcover*. New Jersey: Wiley, 2006.
- Swann, G. M. P., and Preveser, M. "A Comparison of the Dynamics of Industrial Clustering in Computing and Biotechnology". *Research Policy*, vol. 25, no. 7 (1996): 1139-1157.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(96\)00897-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(96)00897-9)
- Szuster, M. "Rola klastrow we wspieraniu innowacyjności". *Ekonomiczne Problemy Usług*, no. 94 (2012): 311-325. [https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Ekonomiczne\\_Problemy\\_Uslug-r2012-t-n94/Ekonomiczne\\_Problemy\\_Uslug-r2012-t-n94-s311-325/Ekonomiczne\\_Problemy\\_Uslug-r2012-t-n94-s311-325.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Ekonomiczne_Problemy_Uslug/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n94/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n94-s311-325/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n94-s311-325.pdf)
- Taghikhah, F. et al. "Integrated modeling of extended agro-food supply chains: A systems approach". *European Journal of Operational Research*, vol. 288, no. 3 (2021): 852-868.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.06.036>
- Thompson, A. A., and Strickland, A. J. *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill, 2003.
- Valencia, A., Qiu, J., and Chang, N.-B. "Integrating sustainability indicators and governance structures via clustering analysis and multicriteria decision making for an urban agriculture network". *Ecological Indicators*, art. 109237, vol. 142 (2022).  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2022.109237>
- Villagrasa, J., Buyl, T., and Escriba-Esteve, A. "CEO satisfaction and intended strategic changes: The moderating role of performance cues". *Long Range Planning*, vol. 51, no. 6 (2017): 894-910.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.002>
- Voynarenko, M. P. *Clusters in the institutional economics*. Schweinfurt, Germany: Time Realities Scientific Group UG (Haftungsbeschränkt), 2018.
- Wilson, I. "Strategic planning for the millennium. Resolving the dilemma". *Long Range Planning*, vol. 31, no. 4 (1998): 507-513.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80043-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80043-5)
- Yadav, V. S. et al. "A systematic literature review of the agro-food supply chain: Challenges, network design, and performance measurement perspectives". *Sustainable Production and Consumption*, vol. 29 (2022): 685-704.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.11.019>
- Yurchak, O. et al. *Natsionalna prohrama klasterneho rozvytku do 2027 roku. Kontseptsii. Oriientyry rozvytku. Rekomendatsii* [National Program of Cluster Development until 2027. Concept. Landmarks of Development. Recommendations]. Kyiv: APPAU, Platforma Industry4Ukraine, 2020.
- Zrobek, J. "Marketing w klastrach logistycznych". *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, no. 251 (2011): 5-16. <https://dSPACE.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/613/5-16.pdf?sequence=1&isAllowed=y>