

*Петросян А. А.,  
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти  
ступеня доктора філософії  
(Науковий керівник: к.е.н., доцент Нісфоян С. С.)  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АГРОПІДПРИЄМСТВ: НОВІ ПРІОРИТЕТИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ**

У сучасних умовах геополітичних викликів та економічних трансформацій аграрний сектор України виступає одним із ключових напрямів забезпечення національної економічної стійкості та продовольчої безпеки. Успішна інтеграція до європейського економічного простору вимагає переосмислення стратегічних підходів до управління сільськогосподарськими підприємствами, їх адаптації до вимог ЄС, а також зміцнення інституційної спроможності аграрного бізнесу.

Стратегічний менеджмент агропідприємств є основою для формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкого розвитку. В умовах євроінтеграційного курсу України постає необхідність узгодження стратегій підприємств із нормами та стандартами Європейського Союзу, гармонізації з політикою сталого розвитку та впровадження цифрових інструментів управління. Особливого значення набуває стратегічна гнучкість, інноваційність, ризик-менеджмент та екологічна відповідальність.

Питання стратегічного управління аграрними підприємствами знайшли відображення у працях українських науковців, зокрема: В.М. Геєця, П.Т. Саблука, Л.В. Шульги, О.М. Бородіної, Ю.О. Лупенка, О.В. Шубравської. У дослідженнях наголошується на важливості стратегічного планування, адаптаційного управління, впровадження інновацій та інституційної модернізації агросектору. Проте питання трансформації стратегічного менеджменту саме в умовах євроінтеграційного курсу розкриті недостатньо, що визначає наукову новизну й актуальність подальших досліджень.

В умовах постійної турбулентності сучасного економічного середовища стратегічне управління в агропродовольчому секторі потребує ґрунтовного аналізу як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішніх факторів впливу. Ефективне функціонування такої системи повинно бути спрямоване на досягнення ключових цілей, серед яких – забезпечення конкурентоспроможності аграрного формування (включно з продукцією та послугами), підвищення рентабельності виробництва та стимулювання економічного зростання.

Сучасна управлінська думка справедливо трактує стратегічний менеджмент як безперервний процес організаційного розвитку, основним завданням якого є посилення позицій підприємства на ринку, досягнення стійкості в умовах невизначеності, задоволення запитів споживачів та реалізація стратегічних цілей

у визначені строки. Такий підхід дозволяє адаптуватися до динамічних змін середовища і забезпечує довгострокову ефективність функціонування підприємства [2].

У сучасних умовах підприємства агропродовольчої сфери формують власні управлінські концепції, які враховують як особливості внутрішнього потенціалу, так і виклики зовнішнього середовища. Під поняттям «концепція управління» науковці розуміють систему взаємопов'язаних ідей, принципів і стратегічного бачення, що визначають:

- загальну мету функціонування підприємства;
- характер взаємодії між управлінським суб'єктом і об'єктом;
- внутрішні комунікаційні та організаційні зв'язки;
- механізми адаптації до зовнішніх змін.

У зв'язку з цим, однією з ключових цілей стратегічного менеджменту є формування здатності оперативно реагувати на трансформації ринку та ефективно прогнозувати майбутні зміни. Це дає змогу аграрним підприємствам не лише витримувати конкуренцію, а й забезпечувати свою стійкість у довгостроковій перспективі.

Основою стратегічного управління виступає чітко сформульована стратегія розвитку, яка слугує базою для створення ефективного корпоративного плану. Зростаюча увага науковців і практиків до стратегічного планування зумовлена необхідністю врахування широкого спектра контекстуальних факторів, що впливають на управлінські рішення. Такий процес є багатограним і інтегрує різні управлінські функції, зокрема аналітику, прогнозування, цілепокладання й організаційне моделювання [4, с. 11].

У сучасних реаліях, позначених глобальними загрозами та нестабільністю, управлінці отримали унікальну можливість більш точно передбачати напрям змін у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим, одним із рекомендованих підходів до стратегічного планування є розробка альтернативних сценаріїв розвитку підприємства. Зокрема, доцільно формувати як мінімум два варіанти: оптимістичний, що передбачає сприятливий перебіг подій, і песимістичний, який враховує ймовірні ризики та негативні фактори.

Таким чином, стратегічний менеджмент в агропродовольчому секторі слід інтерпретувати як цілісну систему формування та реалізації стратегій, що базується на глибокому аналізі взаємозв'язку між умовами господарювання та зовнішніми детермінантами. Особливої актуальності набуває такий підхід в умовах кризи макроекономічного середовища, довготривалих наслідків пандемії COVID-19 та впливу воєнного стану на території України. Саме комплексне урахування цих факторів дозволяє сформувати адаптивну модель управління, здатну забезпечити стійкість підприємства до викликів сьогодення.

Євроінтеграція України передбачає глибоку перебудову інституційного середовища, у т.ч. аграрного. У цьому контексті стратегічний менеджмент агропідприємств повинен охоплювати:

- Інституційне узгодження стратегій із політиками ЄС (зокрема, Спільною аграрною політикою – CAP);

- Орієнтацію на сталий розвиток: впровадження екологічно безпечних технологій, раціонального землекористування, біоекономіки;
- Цифровізацію агробізнесу: використання аграрних ІТ-платформ, точного землеробства, Big Data;
- Ризик-менеджмент: стратегічна оцінка воєнних, кліматичних, ринкових ризиків;
- Розвиток людського капіталу: лідерство, корпоративна культура, стратегічне HR-управління;
- Інтеграцію в ланцюги доданої вартості та розширення експортних можливостей.

Визначені напрями потребують зміни парадигми управління від реактивної до проактивної, що базується на системному стратегічному аналізі, цільових показниках ефективності, адаптивному плануванні та моніторингу результатів. Необхідною умовою є підвищення освітнього та інституційного рівня управлінців у сільському господарстві.

Ми можемо визначити і обґрунтувати новітні пріоритети стратегічного менеджменту агропідприємств в умовах інтеграції до європейського простору, сформовані на основі сучасних викликів, стандартів ЄС і особливостей українського агросектору:

1. Інтеграція до європейських стандартів якості та безпеки: гармонізація виробництва з регламентами ЄС (наприклад, Regulation (EC) No 178/2002); сертифікація продукції за стандартами HACCP, GlobalG.A.P., ISO.

2. Цифровізація управлінських процесів: впровадження smart-агротехнологій (AgTech); використання цифрових платформ для моніторингу, логістики, продажів; автоматизація звітності та документообігу відповідно до європейських практик.

3. Кліматична адаптація та екологічна стійкість: дотримання принципів Зеленого курсу ЄС (European Green Deal); переорієнтація на сталий розвиток та зменшення вуглецевого сліду; інвестиції в органічне землеробство та біоенергетику.

4. Інноваційна трансформація виробництва: впровадження біотехнологій, дронів, сенсорики; модернізація техніки та оновлення інфраструктури; активна участь у програмах Horizon Europe та інших R\&D проєктах.

5. Розширення доступу до європейських ринків: диверсифікація каналів збуту; побудова бренду та маркетинг, орієнтований на європейського споживача; розвиток експортної стратегії.

6. Підвищення управлінської компетентності: навчання менеджерів принципам європейського корпоративного управління; формування стратегічного мислення та адаптивного лідерства; управління змінами в умовах інтеграційних процесів.

7. Державна та фінансова підтримка інтеграційних зрушень: залучення коштів з європейських програм (EU4Business, EIB, ЕБРР); створення стимулів для переходу до «зеленої економіки»; партнерство з місцевими громадами та кооперативами.

*Висновки.* Інтеграція до європейського простору формує нову парадигму стратегічного управління аграрними підприємствами, орієнтовану на відповідність вимогам ЄС, дотримання принципів сталого розвитку та активне впровадження цифрових, екологічних і інноваційних рішень.

Сучасні виклики, зокрема війна, глобальна економічна нестабільність і наслідки пандемії, потребують від агропідприємств підвищеної гнучкості, стратегічного передбачення та адаптивного управління. У цьому контексті стратегічний менеджмент виступає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, рентабельності та довгострокової стійкості.

Нові пріоритети стратегічного менеджменту агропідприємств включають: імплементацію стандартів якості та безпечності продукції відповідно до європейських норм; розвиток цифрових технологій управління; екологізацію виробництва відповідно до політики Європейського зеленого курсу; трансформацію виробничих процесів через інновації; вихід на нові зовнішні ринки з урахуванням вимог європейського споживача; розвиток управлінських компетенцій відповідно до стандартів ЄС; налагодження механізмів державно-приватного партнерства у сфері інституційної підтримки інтеграційних зрушень.

Стратегічне планування має ґрунтуватися на сценарному підході, що дозволяє моделювати як сприятливі, так і кризові варіанти розвитку підприємства, враховуючи політичні, економічні, екологічні й соціальні ризики.

Успішна реалізація стратегії вимагає цілісного підходу до формування стратегічного мислення, розвитку інституційної спроможності агросектору та впровадження сучасних управлінських інструментів, що відповідають європейським практикам. Це дозволить не лише інтегруватися в європейське середовище, але й забезпечити лідерські позиції на продовольчому ринку в регіональному й глобальному масштабі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аналітичні матеріали про Спільну аграрну політику ЄС (CAP). URL: [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy\\_en](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy_en).
2. Гогуля О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг. К.: ЦП «Компринт». 2018. 410 с.
3. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua>.
4. Савчук О.В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 10–17. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.2.50.