

УДК 005.3:631.3

JEL Q12, Q13

DOI 10.32782/2786-765X/2025-8-11

**Могилевська О.Ю.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки, підприємництва, менеджменту,  
Київський міжнародний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8482-7950>

**Ціпоренко С.Ю.**

доктор медичних наук,  
Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика;  
заступник директора,  
Центр первинної медико-санітарної допомоги № 2  
Подільського району м. Києва  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2459-4005>

**Дудковський Т.Г.**

здобувач третього рівня вищої освіти,  
Київський міжнародний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0680-2683>

**Настопиров В.І.**

здобувач третього рівня вищої освіти,  
Київський міжнародний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3603-401X>

**Фільченко І.Ю.**

здобувач третього рівня вищої освіти,  
Київський міжнародний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6828-1589>

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Основними завданнями в управлінні агропромисловим комплексом є досягнення цілеспрямованого об'єднання його сфер і підприємств, забезпечення ефективності їх основного технологічного циклу, спрямованого на повне задоволення зростаючих потреб населення в необхідних агропродовольчих продуктах. Сутність системи управління агропромисловим комплексом полягає в забезпеченні ефективної організації та координації контролю за інтеграційною діяльністю. Особлива роль цього управління полягає в перетворенні поведінки суб'єктів господарювання агропромислового комплексу з неорганізованої в системну діяльність, що має цілісність, здійсненність та цілеспрямованість зі встановленням в необхідні правові норми та правила гри. Державна політика у сфері сільського господарства та сільських територій потребує удосконалення підходів до її формування, чіткого визначення пріоритетів, завдань та ефективних шляхів створення сприятливих умов для розвитку конкурентоспроможного, стійкого та диверсифікованого аграрного сектору, що забезпечує довгострокову продовольчу безпеку, охорону навколишнього природного середовища, включаючи біорізноманіття, пом'якшення наслідків змін клімату, зміцнення соціально-економічної структури сільських територій. Формування державної політики в контексті інтеграції України до ЄС потребує імплементації та ефективного застосування механізмів і стандартів спільної аграрної політики держав-членів ЄС. В умовах дефіциту інвестиційних ресурсів, диспаритету цін на сільськогосподарську продукцію і матеріали, будівельні послуги, залежності результатів праці сільськогосподарських товаровиробників від природно-економічних умов особливого значення набуває питання забезпечення взаємної зацікавленості, взаємодії та взаємозалежності учасників технологічного ланцюга агропромислового виробництва. В статті запропоновано основні підходи до формування стратегії управління агропромисловим комплексом та ключові фактори успіху.

**Ключові слова:** стратегія управління, агропромисловий комплекс, державна політика, економічний розвиток.

Постановка проблеми. Агропромисловий комплекс (АПК) є ключовою складовою економіки багатьох країн, що забезпечує продовольчу безпеку та розвиток сільських територій. Успішне функціонування підприємств

АПК залежить від ефективної стратегії управління, яка враховує внутрішні можливості та зовнішні виклики. Складовими елементами державної економічної політики є поєднання заходів аграрної політики, наприклад

збереження ґрунту, регулювання зайнятості та якості життя в аграрному секторі та збільшення продуктивності сільськогосподарського виробництва [1]. Наразі турбулентні політичні та економічні відносини в глобальному економічному просторі, а в нашій країні військова агресія сусіда-терориста зумовлює важливість аграрного сектора для виживання як економіки в цілому так і держави. Виклик сталого розвитку сільського господарства в світлі шаленої міграції населення, дефіциту ресурсів, погіршення стану навколишнього середовища та зміни клімату змусив багато урядів підтримувати сільськогосподарську науку, технології та інновації. Ступінь проблемності даного дослідження тісно пов'язаний з різноманітними теоретичними та практичними підходами, які характеризуються неврахуванням реальних особливостей життя в процесах управління агропромисловим комплексом. Отже, процеси формування агропромислової освіти та забезпечення її ефективності мають характеризуватися значною кількістю важливих ознак: природно-кліматичних, соціальних, економічних, екологічних, інфраструктурних, демографічних, ринкових тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові основи стратегічного управління розвитком підприємства створювалися і розвивалися багатьма поколіннями вчених і практиків різних країн. У працях І. Ансоффа, Дж. Гелбрейта, Б. Карлоффа, Макконнелла, Д. Патансона, М. Портера, Дж. Стрікланда, А. Томпсона, К. Хоффера, К. Ендрюса, І.І. Лукінова, П.Т. Саблука, В.М. Трехобчука, М.А. Хвесика, М.Г. Чумаченка, О.М. Царенка та інших висвітлено питання використання стратегії як інструменту міжфункціональної інтеграції на підприємствах, як засобу встановлення відносин між підприємствами та навколишнім середовищем, окреслено невирішені раніше загальні проблеми в галузі сільського господарства. Водночас недостатньо висвітлено деякі аспекти стратегічного управління розвитком підприємств АПК.

**Мета статті:** формування стратегії управління підприємствами агропромислового комплексу.

**Виклад основного результату дослідження.** На початок 2022 року понад 30 відсотків населення України проживало у сільській місцевості та 17,2 відсотка населення країни віком 15–70 років було зайняте у сільському, лісовому та рибному господарстві. Частка орних земель у загальній території країни становить понад 50 відсотків. Ці умови роблять Україну унікальною з точки зору аграрного потенціалу [1, 2]. Україна є одним

із ключових гарантів продовольчої безпеки у світовому масштабі, забезпечуючи частку виробництва соняшникової олії у світовому виробництві у 2022/23 маркетинговому році на рівні 27,8 відсотка, ячменю – 4 відсотки, пшениці – 2,7 відсотка, кукурудзи – 2 відсотки, цукру – 0,8 відсотка та частку експорту соняшникової олії у світовому експорті на рівні 40,3 відсотка, кукурудзи – 15 відсотків, ячменю – 8,4 відсотка, пшениці – 7,9 відсотка, цукру – 1,1 відсотка. Ураховуючи те, що, за даними ООН, близько 9 відсотків населення світу недоїдають, такий внесок України був досить вагомим [2, 3, 4].

Державна політика у сфері сільського господарства та сільських територій потребує удосконалення підходів до її формування, чіткого визначення пріоритетів, завдань та ефективних шляхів створення сприятливих умов для розвитку конкурентоспроможного, стійкого та диверсифікованого аграрного сектору, що забезпечує довгострокову продовольчу безпеку, охорону навколишнього природного середовища, включаючи біорізноманіття, пом'якшення наслідків змін клімату, зміцнення соціально-економічної структури сільських територій. Формування державної політики в контексті інтеграції України до ЄС потребує імплементації та ефективного застосування механізмів і стандартів спільної аграрної політики держав-членів ЄС. Відповідно до пункту 186 Плану пріоритетних дій Уряду на 2024 рік Кабінетом Міністрів України схвалено розпорядження «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» [1]. Цю Стратегію розроблено з урахуванням потреби в удосконаленні державної політики у сфері сільського господарства та сільських територій, зокрема надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС та інших міжнародних зобов'язань, визначає основні пріоритетні цілі, що сприятимуть досягненню загальних цілей в економічній, екологічній та соціальній сферах відповідно до Плану України для реалізації ініціативи Європейського Союзу Ukraine Facility, запровадженої Регламентом (ЄС) Європейського Парламенту та Ради (ЄС) [5].

У 2024 році інвестиції уряду Сполучених Штатів у сільськогосподарські дослідницькі проекти склали понад 3,5 млрд доларів [6], Європейський Союз інвестував понад 10 мільярдів євро на відновлення екосистем сільського та лісового господарства [7, 8]. У Великій Британії все частіше використовують нові технології, такі як точне сільське

господарство, для підвищення ефективності, максимізації врожайності, захисту навколишнього середовища та збільшення прибутковості. Уряд Великої Британії зробив акцент на розробці та впровадженні сільськогосподарських технологій для підвищення продуктивності сільського господарства у всьому світі на тлі зниження доступності землі та наявної робочої сили. Вже зараз аграрний сектор у Великій Британії коштує понад 14 мільярдів фунтів стерлінгів і налічує понад 500 тисяч людей, а уряд планує інвестувати щороку ще 90 мільйонів фунтів стерлінгів. Інвестиції в сумі 160 мільйонів фунтів стерлінгів протягом п'яти років у фонд розвитку Agri-Tech Catalyst і чотири нових інноваційних центри агротехнології покращили потік ідей та рішень від лабораторії до ферми; і нещодавно започаткований Фонд розвитку сільськогосподарської стратегії (вартістю 90 мільйонів фунтів стерлінгів) має на меті сприяти більш широкому використанню інновацій на фермах [9]. За оцінками Євростату, продуктивність сільського господарства в Європейському Союзі, тобто результат, створений сектором на одиницю роботи, зросла на 1,6% у 2024 році [8, 10]. До 2027 року Китай має домогтися істотного прогресу в реалізації «Програми про всебічний підйом села (2024–2027)» з метою вивести на новий рівень модернізацію сільського господарства і села, про це йдеться в циркулярі, випущеному днями ЦК КПК і Держрадою КНР. У циркулярі зазначено, що програма має перетворити Китай на сільськогосподарську державу, передбачає вдосконалення інституційних механізмів для забезпечення всебічного відродження сільських регіонів у довгостроковій перспективі [11, 12].

Однак результативність інноваційної діяльності залежить не лише від наявних інноваційних ресурсів, але й, можливо, найголовніше, від їх ефективного та продуктивного використання [13]. Ефективність інновацій, яка за визначенням є «здатністю перетворювати внески на результати інновацій», стала дуже важливою та привабливою для науковців та урядів [14].

Одним із ключових питань аналізу управління стратегічним розвитком агропромислового комплексу є уточнення вимог до такого розвитку [15]. Дослідження свідчить, що в умовах ринкової трансформації агропромислового комплексу особливе місце посідає організаційно-управлінська структура його функціонування. Якщо звернути увагу на складно організовану структуру, міжгосподарський функціональний характер, багаторівневість зв'язків та швидкозмінний ринковий вигляд

агропромислового комплексу, то можна помітити, що це найбільший міжгалузевий територіально-виробничий комплекс. Тому управління цим комплексом об'єднує найважливіші сфери економіки та вирішує їх проблеми в одному контексті. Основні проблеми у розробці та формулюванні стратегії достатньою мірою не висвітлено у сучасній літературі. Посилаючись на те, що ці аспекти управління є унікальними, запропонувати універсальний алгоритм вирішення цієї проблеми неможливо. Серед різноманіття можна виділити десять принципово різних підходів до формування стратегії управління підприємства АПК: дизайн – формування стратегії як процес осмислення; планування – стратегічне управління розуміється як винятково формальний процес; позиціонування – формування стратегії як аналітичний процес; підприємництво – формування стратегії зводиться до передбачення майбутнього і засноване на поглядах та інтуїції однієї людини; когнитивність – що розглядає під процесом формування стратегії ментальний процес; навчання – представники якої зводять розробку стратегії до процесу навчання та розвитку; влада – у межах якої формування стратегії відбувається у результаті ведення переговорів та відстоювання своєї точки зору; культура – де формування стратегії розглядається як колективний процес; довілля – що розглядає процес формування стратегії як реактивний процес; зміна, у якій під стратегічним керівництвом розуміється процес трансформації організації [16, 17]. Ґрунтуючись на аналізі різних стратегій, можна зробити висновок, що більш прийнятною в сучасному світі є стратегія конфігурації, яка поєднує різні методи побудови системи стратегічного управління, залежно від конкретної ситуації.

На розвиток сільськогосподарських підприємств впливає багато факторів на різних рівнях ієрархії: макроекономічні управлінські рішення (пріоритети для розвитку національної економіки, збалансованості між системних економічних завдань і результатів стратегії соціально-економічної політики; управлінські рішення безпосередньо в сільськогосподарському секторі (державне регулювання аграрного бізнесу, підтримка в розвитку сільськогосподарських підприємств, сільськогосподарського виробництва, насінництва, виробництва добрив); управлінські рішення на рівні підприємства (використання інноваційних технологій у рослинництві, тваринництві та переробці сільськогосподарської продукції, технічна підтримка, ефективна кадрова політика, успішний маркетинг) [16, 18]. Щоб підприємства аграрного сектору

були конкурентоспроможними в порівнянні з підприємствами інших галузей економіки у світовому економічному просторі необхідно, щоб усі рівні управління ієрархії координувалися [19]. Позитивне інституційне середовище сприяє формуванню інтегральних зв'язків діяльності агропромислових підприємств у межах галузі та інших галузей економіки та створення вертикальних інтегрованих ланцюгів, наприклад, виробництво кормів, тваринництво та м'ясопереробка; і горизонтальних інтегрованих ланцюгів, наприклад, вирощування різних культур у рослинництві (сівозміна) для збереження родючості ґрунту в рослинництві; які є основою позитивного примноження макроекономічних показників [19, 20].

Особливістю управління підприємствами АПК є висока конкуренція на ринку сільськогосподарської продукції, що обумовлюється ідентичністю продукції, а також пристосування до державної політики та розвитку менеджменту та маркетингу. Ефективність управління підприємством, головним чином визначається рівнем розробки стратегії, а також досконалістю процесу стратегування в АПК. Одним із ключових методичних питань у стратегічному менеджменті є формування стратегії. Першим автором визначення поняття «стратегія» є Сунь Цзи, який у 400 р. до н. у трактаті «Військове мистецтво» застосував до військового мистецтва за типом та вибору оптимальної поведінки [21]. Інші ж автори, поняття «стратегія» формулюють, як напрямок розвитку підприємства, що стосується сфер, коштів та форм його діяльності, систем взаємовідносин усередині та поза ним. Основною спрямованістю стратегії є безумовний розвиток, що наводить до досягнення цілей та здійснення результатів [22]. В сільському господарстві вихід товарної продукції залежить не тільки від змін у основні параметри факторних складових сфер виробництва (праця, земля і капітал), а й на змінність природних і кліматичних факторів, які відсутні в інших секторах економіки. Тому в управлінні АПК розрахункові показники мають велике значення, враховуючи позитивні чи негативні ролі не лише природно-кліматичних, а й екологічних, демографічних, інфраструктурних, територіальних, і земельних факторів. Ці фактори, будучи фундаментальними елементами економічної системи АПК, є визначальними ефективності сільськогосподарського виробництва. Усунення територіального дисбалансу у розвитку АПК є завданням науково обґрунтованої державної політики [23]. При моделюванні сталого розвитку сільського господарства виникає необхідність прогнозу

ряду показників, що відображають розвиток територій, які мають зв'язок із природним середовищем [23, 24]. Підкреслимо, що, як унікальний засіб виробництва, земля в сільському господарстві одночасно є об'єктом і предметом праці. Її унікальність також полягає в тому, що на відміну від інших засобів виробництва, життя обробленої землі немає обмежень. Останнє тісно пов'язане з поліпшенням якісних характеристик використовуваної землі – меліоративні системи, внесення органічних і мінеральних добрив, застосування нових технологій обробки землі, вирощування сільськогосподарських посівів і т. д. При регулюванні діяльності сільського господарства необхідно враховувати особливості різних факторів (природних і кліматичних, науково-виробничих, біологічних, соціальних, екологічних, інфраструктурних, ринкових тощо), виявити ступінь їх впливу на економічне життя [23, 25].

В умовах дефіциту інвестиційних ресурсів, диспаритету цін на сільськогосподарську продукцію і матеріали, будівельні послуги, залежності результатів праці сільськогосподарських товаровиробників від природно-економічних умов особливого значення набуває питання забезпечення взаємної зацікавленості, взаємодії та взаємозалежності учасників технологічного ланцюга агропромислового виробництва.

Нами пропонуються основні підходи до формування стратегії управління АПК.

1. Значення стратегічного управління для підприємств АПК.

Стратегічне управління передбачає визначення довгострокових цілей підприємства, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробку та реалізацію оптимальної стратегії для досягнення конкурентних переваг. В агропромисловому секторі особливо важливими є:

- забезпечення стабільного постачання ресурсів та сировини;
- оптимізація витрат і підвищення продуктивності;
- використання інноваційних технологій та цифрових рішень;
- екологічна та соціальна відповідальність.

2. Основні етапи формування стратегії управління підприємством АПК.

2.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для визначення стратегії необхідно провести SWOT-аналіз, який допоможе виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози ринку. До основних факторів аналізу належать:

- зовнішні фактори: політичні (державна підтримка, субсидії), економічні (ціни на сировину, конкуренція), екологічні (зміни клімату, законодавчі обмеження), технологічні (інновації, автоматизація);

- внутрішні фактори: ефективність виробничих процесів, фінансовий стан, кадровий потенціал, рівень цифровізації.

## 2.2. Визначення місії та цілей.

Стратегія підприємства повинна ґрунтуватися на його місії – основній меті існування. Наприклад, місія може бути орієнтована на виробництво екологічно чистої продукції або розвиток експортного потенціалу. Цілі повинні бути SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі).

## 2.3. Вибір стратегії.

На основі аналізу та цілей підприємство може обрати одну з основних стратегій:

- стратегія зростання – розширення виробництва, вихід на нові ринки;
- стратегія диференціації – створення унікальної продукції або послуг;
- стратегія мінімізації витрат – підвищення ефективності та скорочення витрат;
- стратегія інтеграції – вертикальна або горизонтальна інтеграція для контролю ланцюга постачання.

## 2.4. Розробка плану реалізації.

На цьому етапі розробляється детальний план дій, визначаються відповідальні особи, необхідні ресурси та терміни реалізації. Важливу роль відіграє стратегічне планування фінансів та інвестицій.

## 2.5. Контроль і коригування стратегії.

Оцінка результатів є невід’ємною частиною стратегічного управління. Впровадження КРІ (ключових показників ефективності) дозволяє оцінити успіх реалізації стратегії та вчасно вносити коригування.

3. Сучасні тенденції стратегічного управління в АПК.

- цифровізація та автоматизація: використання Big Data, IoT, дронів для моніторингу врожаїв, оптимізації процесів;

- сталий розвиток: екологічні технології, скорочення викидів, органічне виробництво;

- глобалізація ринків: вихід на міжнародні ринки, розвиток логістики та партнерських зв’язків;

- інноваційні моделі бізнесу: розвиток кооперативів, агростартапів, застосування фінтех-рішень.

**Висновки.** Формування ефективної стратегії управління підприємствами АПК є важливим фактором їхнього сталого розвитку та конкурентоспроможності. Успішна стратегія базується на детальному аналізі, чіткому визначенні цілей, виборі оптимальної моделі розвитку та системному контролю. Впровадження інноваційних технологій та орієнтація на сталий розвиток забезпечать ефективне функціонування підприємств у довгостроковій перспективі. Серед основних підходів формування стратегії управління АПК можна виокремити: аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегічних альтернатив, реалізація стратегії, моніторинг та коригування.

## Бібліографічний список

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. Київ. 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. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p#Text>
2. Угода про фінансування заходу «Підтримка ЄС для розвитку сільського господарства та малих фермерських господарств в Україні» (ENI/2020/042-345) від 18.06.2020. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_007-20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_007-20#Text)
3. Трофімцева О. Євроінтеграція агросектору: що зробити, аби посилити переговорні позиції? Центр економічної стратегії. Аналітична записка. 2024. 22 с.
4. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Національна доповідь 2017. 176 с.
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244-р. Київ. Про схвалення плану України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2024-p#Text>
6. The 2024 Farm Bill: H.R. 8467 Compared with Current Law Updated December 16, 2024. p. 141. URL: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R48167>.
7. Mroczek R., Kiforenko O., Olech I. The Investments of the European Union Member-States into the Ukrainian Agricultural Sector and their Impact on its Competitiveness. *European research studies*. 2024, XXVII(3). pp. 797–809. DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/3465>
8. Małgorzata Kołodziejczak. The Use of Agricultural Services in European Union Regions Differing in Selected Agricultural Characteristics. *Agriculture*. 2024. Vol. 14. Issue 12. p. 2346. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture14122346>
9. Funding and Scalability of UK Farming: The Agriculture Outlook 2025. URL: <https://www.eubusinessnews.com/funding-and-scalability-of-uk-farming-the-agriculture-outlook-2025>

10. Anca Bocean Vărzaru. Assessing Agricultural Impact on Greenhouse Gases in the European Union: A Climate-Smart Agriculture Perspective. *Agronomy*. 2024. Vol. 14. Issue 4. p. 821. DOI: <https://doi.org/10.3390/agronomy14040821>
11. Zihan Li. Prioritize the Development of Agriculture and Rural Areas, and Comprehensively Promote Rural Revitalization. *Journal of Innovation and Social Science Research*. 2021. Vol. 8. Issue 9. pp. 29–33. DOI: [https://doi.org/10.53469/jissr.2021.08\(09\).04](https://doi.org/10.53469/jissr.2021.08(09).04)
12. China aims to achieve substantial progress in all-around rural revitalization by 2027. URL: [https://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/202501/22/content\\_WS6790ee1ac6d0868f4e8ef11c.html](https://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/202501/22/content_WS6790ee1ac6d0868f4e8ef11c.html)
13. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. Київ. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-p#Text>
14. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>
15. Дубина М.В., Решетилів Д.С. Механізм публічного управління інноваційним розвитком агропромислового комплексу регіону: сутність та структура. *Economic Synergy*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-3-1>
16. Тітенко З. М. Formation of a strategy for the development of agrarian enterprises in order of their financial security. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-8>
17. Hontaruk Y., Furman S., Germaniuk N. et al. Management of enterprises of the agro-industrial complex of the economy in the conditions of globalization transformations: monograph. 2021. DOI: <https://doi.org/10.46299/978-1-68564-510-6>. ISBN: 9781685645106.
18. Добровольська Е. В., Покотильська Н. В., Вольський В. А. Підприємництво: сутність, особливості розвитку та державне регулювання в АПК: монографія. 2024. DOI: <https://doi.org/10.46299/979-8-89443-777-4>. ISBN: 9798894437774.
19. Конкурентоспроможність аграрного підприємства: навчальний посібник / А.С. Даниленко, О.М. Загурський, П. І. Юхименко та ін. Біла Церква : БНАУ, 2018. 248 с.
20. Ігнатенко М. М. Фінансові й інвестиційні джерела та ресурси забезпечення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери економіки. *Економічний вісник університету*. 2020. № 44. С. 13–18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2020\\_44\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2020_44_4)
21. McNeilly, Mark. Sun Tzu and the Art of Business. Six Strategic Principles for Managers. New York: Oxford University Press, 1996. 261 p.
22. Ковалевська А. В. Стратегія підприємства: навч. посібник у тестах. Харків : ХНАМГ, 2013. 282 с. ISBN 978-966-695-282-3.
23. Газуда Л. М., Готько Н. М., Лалакулич М. Ю. Розвиток сільських територій: монографія. Ужгород, 2015. 204 с. ISBN 978-617-7344-10-9.
24. Томашук І., Хаєцька О. Вплив аграрного сектору економіки на сталий розвиток сільських територій. *Економіка та суспільство*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-1>
25. Kraus N., Kraus K., Manzhura O. Фермерство і аграрні підприємства в контексті стратегічних цілей євроінтеграції та цифровізації економіки України. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 2 (12). С. 46–64. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0204>

### References

1. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy dated November 15, 2024. №. 1163-p. “Pro shvalennya Strategii rozvytku silskogo gospodarstva ta silskyyh terytoriy v Ukraini na period do 2030 roku ta zatverdzhennya operatsiynoho planu zahodiv z ii realizatsii u 2025–2027 rokah”. [Order of Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 15, 2024 №. 1163-r “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 plan of measures for its implementation in 2025–2027”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p#Text>
2. Agreement on the financing of the event “EU support for the development of agriculture and small farms in Ukraine” (ENI/2020/042-345) dated June 18, 2020. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_007-20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_007-20#Text)
3. Trofimtseva O. European integration of the agricultural sector: what to do to strengthen negotiating positions? Center for Economic Strategy. Analytical note. 2024. 22 p.
4. Sustainable Development Goals: Ukraine. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine, National Report 2017. 176 p.
5. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy dated March 18, 2024. №. 244-p. “Pro shvalennya Planu Ukrainy”. [Order of Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 18, 2024. №. 244-r. “On the approval of Ukraine’s plan”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2024-p#Text>

6. The 2024 Farm Bill: H.R. 8467 Compared with Current Law Updated December 16, 2024. p. 141. URL: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R48167>
7. Mroczek R., Kiforenko O., Olech I. (2024). The Investments of the European Union Member-States into the Ukrainian Agricultural Sector and their Impact on its Competitiveness. *European research studies*. XXVII(3). pp. 797–809. DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/3465>
8. Małgorzata Kołodziejczak. The Use of Agricultural Services in European Union Regions Differing in Selected Agricultural Characteristics. *Agriculture*. 2024. Vol. 14. Issue 12. p. 2346. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture14122346>
9. Funding and Scalability of UK Farming: The Agriculture Outlook 2025. Available at: <https://www.eubusinessnews.com/funding-and-scalability-of-uk-farming-the-agriculture-outlook-2025>
10. Anca Bocean Vărzaru. Assessing Agricultural Impact on Greenhouse Gases in the European Union: A Climate-Smart Agriculture Perspective. *Agronomy*. 2024. Vol. 14. Issue 4. p. 821. DOI: <https://doi.org/10.3390/agronomy14040821>
11. Zihan Li. (2021). Prioritize the Development of Agriculture and Rural Areas, and Comprehensively Promote Rural Revitalization. *Journal of Innovation and Social Science Research*. Vol. 8. Issue 9, pp. 29–33. DOI: [https://doi.org/10.53469/jissr.2021.08\(09\).04](https://doi.org/10.53469/jissr.2021.08(09).04)
12. China aims to achieve substantial progress in all-around rural revitalization by 2027. Available at: [https://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/202501/22/content\\_WS6790ee1ac6d0868f4e8ef11c.html](https://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/202501/22/content_WS6790ee1ac6d0868f4e8ef11c.html)
13. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy dated Desember 31, 2024. №. 1351-r. “Pro shvalennya Strategii tsyfrovogo rozvytku innovatsiynoyi diyalnosti Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennya operatsiynogo planu zahodiv z ii realizatsii u 2025-2027 rokah” [Order of Cabinet of Ministers of Ukraine dated Desember 31, 2024 No. 1351-r. “On approval of the Strategy for the Digital Development of Innovative Activity of Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-p#Text>
14. Savras I., Fedynets N. (2024). Tsyfrovizatsiya ta innovatsiynyi rozvytok pidpryyemstva: tendentsii, problemy ta perspektyvy. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>
15. Dubyna N., Reshetylov D. (2024). Mekhanizm publichnogo upravlinnya innovatsiynym rozvytkom agropromysloвого комплексу regionu: sutnist ta struktura. *Economic Synergy*. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-3-1>
16. Titenko Z. (2023). Formation of a strategy for the development of agrarian enterprises in order of their financial security. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-8>
17. Hontaruk Y., Furman S., Germaniuk N. et al. (2021). Management of enterprises of the agro-industrial complex of the economy in the conditions of globalization transformations: monograph. DOI: <https://doi.org/10.46299/978-1-68564-510-6>. ISBN: 9781685645106.
18. Dobrovolska E., Pokotylska N., Volskyi V. (2024). Pidpryyemnytstvo: sutnist, osoblyvosti rozvytku ta derzhavne reguluvannya v APK: monograph. DOI: <https://doi.org/10.46299/979-8-89443-777-4>. ISBN: 9798894437774.
19. Konkurentnospromozhnist agrarnogo pidpryyemstva. A. Danylenko et al. Bila Tserkva, 2018. 248 p.
20. Ignatenko M. (2020). Finansovi investytsiyni dzherelata resursy zabezpechennya konkurentnospromozhnosti pidpryyemstv agroprodovolchoi sfery ekonomiky. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*. No. 44. S. 13–18. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2020\\_44\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2020_44_4)
21. McNeilly, Mark. Sun Tzu and the Art of Business. Six Strategic Principles for Managers. New York: Oxford University Press, 1996. 261 p.
22. Kovalevska A. (2013). Strategiya pidpryyemstva. Kharkiv Ж KhNAMG. 282 s. ISBN 978-966-695-282-3.
23. Gazuda L., Gotko N., Lalakulych M. (2015). Rozvytok silskych terytorii. Uzhgorod. 204 s. ISBN 978-617-7344-10-9.
24. Tomashuk I., Hayetska O. (2022). Vplyv agrarnogo sektoru ekonomiky na stalyy rozvytok silskych terytorii. *Ekonomika ta suspilstvo*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-1>
25. Kraus N., Kraus K., Manzhura O. (2023). Fermerstvo i agrarni pidpryyemstva v konteksti strategichnyh tsilei yevrointegratsii ta tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy. *Yevropeiskii naukovyi zhurnal Ekonomichnyh ta Finansovyh innovatsii*. № 2 (12). S. 46–64. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0204>

Стаття надійшла до редакції 28.01.2025

**Olga Mohylevska**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of Economics, Entrepreneurship, Management Department,  
Kyiv International University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8482-7950>

**Serhii Tsiporenko**

Doctor of Medical Sciences,  
Shupyk National Healthcare University;  
Deputy Director,  
Center for Primary Health Care No. 2 of Kyiv  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2459-4005>

**Taras Dudkovsky**

Postraduate Student,  
Kyiv International University  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0680-2683>

**Valerii Nastopyrov**

Postraduate Student,  
Kyiv International University  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3603-401X>

**Ivan Filchenko**

Postraduate Student,  
Kyiv International University  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6828-1589>

## FORMATION OF MANAGEMENT STRATEGY FOR ENTERPRISES OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

The main tasks in the management of the agro-industrial complex are to achieve a purposeful unification of its spheres and enterprises, to ensure the efficiency of their main technological cycle, aimed at fully satisfying the growing needs of the population in the necessary agro-food products. The essence of the agro-industrial complex management system is to ensure effective organization and coordination of control over integration activities. The special role of this management is to transform the behavior of business entities of the agro-industrial complex from unorganized to systemic activity, which has integrity, feasibility and purposefulness with the establishment of the necessary legal norms and rules of the game. State policy in the field of agriculture and rural areas requires improving approaches to its formation, clearly defining priorities, objectives and effective ways to create favorable conditions for the development of a competitive, sustainable and diversified agricultural sector that ensures long-term food security, environmental protection, including biodiversity, mitigation of the effects of climate change, strengthening the socio-economic structure of rural areas. The formation of state policy in the context of Ukraine's integration into the EU requires the implementation and effective application of the mechanisms and standards of the common agricultural policy of the EU member states. In conditions of a shortage of investment resources, disparity in prices for agricultural products and materials, construction services, and the dependence of the results of agricultural producers' labor on natural and economic conditions, the issue of ensuring mutual interest, interaction, and interdependence of participants in the technological chain of agro-industrial production becomes of particular importance. The article proposes basic approaches to forming a management strategy for the agro-industrial complex and key success factors.

**Keywords:** management strategy, agro-industrial complex, state policy, economic development.