УДК 631.11:005.21 **JEL Classification: Q13, L21, O21, M11, Q18**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.95-109

М.В. Бугаєва, доц., канд. екон. наук
А.А. Петросян, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Розробка концептуальної моделі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів

У статті здійснено всебічне дослідження теоретичних, методологічних і практичних засад стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів, зокрема війни, кліматичних змін, цифровізації та нестабільності зовнішніх ринків. Обґрунтовано актуальність розробки гнучких, адаптивних стратегічних моделей для агросектору України, який функціонує в умовах високого ризику та багатофакторного зовнішнього тиску. На основі аналізу наукових джерел з'ясовано, що цифрова трансформація, інноваційність, сталий розвиток і стратегічне партнерство стають ключовими чинниками довгострокової ефективності агровиробництва.

Автором сформульовано авторське наукове визначення стратегічного управління в аграрному секторі, яке включає багатовекторний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, управління ризиками, гнучке планування та врахування специфіки сучасного середовища. Представлено концептуальну модель стратегічного управління аграрним підприємством, яка структурована за класичними етапами стратегічного менеджменту: стратегічний аналіз, визначення місії й цілей, розробка стратегій, реалізація, моніторинг і контроль. Особливу увагу приділено адаптації цих етапів до умов аграрного виробництва з урахуванням цифрових інновацій, екологічних стратегій, ринкової конкуренції, демографічних викликів і безпекових ризиків.

Запропоновано низку практичних рекомендацій щодо впровадження розробленої моделі: розвиток стратегічного мислення в менеджменті, впровадження аналітичних IT-інструментів, інтеграція стратегії в корпоративну культуру, сценарне планування, міжорганізаційна кооперація, а також використання системи збалансованих показників (BSC) в аграрному контексті. Стаття має важливе значення як для теоретичного осмислення сучасних тенденцій стратегічного управління в агросекторі, так і для формування практичних механізмів підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільного середовища.

стратегічне управління, аграрне підприємство, цифровізація, кліматичні зміни, ризик-менеджмент, конкурентоспроможність, концептуальна модель, сталий розвиток, стратегія, антикризове управління

Постановка проблеми. Сучасні сільськогосподарські підприємства в Україні функціонують в умовах численних викликів, що одночасно впливають на виробничі процеси та стратегічні цілі. Повномасштабна війна призвела до руйнації інфраструктури, втрати контролю над значними площами угідь, а також різкого стрибка невизначеності на ринках збуту. Зміна клімату (екстремальні посухи, повені, заморозки) вимагає перегляду агротехнологій і асортиментної політики. Одночасно аграріям необхідно впроваджувати цифрові технології (далекобійні датчики, системи точного землеробства, аналітику даних) для оптимізації ресурсів та підвищення ефективності. У цих умовах стратегічне управління повинно стати гнучким механізмом прогнозування та швидкої адаптації до змін, забезпечуючи баланс між довгостроковими цілями і вимогами нестабільного середовища.

Дослідження NASA показали, що через бойові дії значна частина українських родючих земель виявилася покинутою або зруйнованою. NASA Harvest оцінює, що близько 7 % українських посівних площ у 2023 році не було засіяно через війну, що еквівалентно втраті приблизно $2 млрд врожаю [27]. Це підтверджує критичність стратегічних рішень щодо відновлення та збереження виробництва. Водночас аграрний бізнес стикається з вимогою обліку наслідків кліматичних змін. Підвищення середніх

© М.В. Бугаєва, А.А. Петросян, 2025

температур і нерегулярні опади роблять традиційні сорти менш стійкими, примушуючи підприємства впроваджувати кліматично-стійкі технології (продукти зменшеної вразливості, ефективне зрошення). Разом з тим, цифровізація набуває вирішального значення: від інтегрованих GPS-систем і БПЛА для картування полів до обчислювальних платформ для аналітики врожайності. Виявлено, що підвищення рівня цифровізації прямо пропорційне росту продуктивності та ефективності агровиробництва [1, 13]. Наприклад, компанія Kernel впроваджує системи цифрового обліку полів і моніторингу ресурсів, що дозволяє краще планувати посіви та знизити собівартість продукції [13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітленню проблематики стратегічного управління в агросекторі присвячено праці багатьох науковців. Так питання цифровізації аграрного бізнесу розгдядають Н. Юрчук і С. Кіпоренко [22]. Вони підкреслюють, що цифрова трансформація агровиробництва є стратегічним процесом, зокрема впровадження цифрових інструментів сприяє стійкому зростанню та більш ефективному управлінню ресурсами [22]. І.В. Томашук та І.О. Томашук [20] досліджують, як саме бойові дії впливають на економічну стабільність та логістику сільських підприємств (підвищуючи потреби у фінансовій підтримці й змінюючи канали збуту), а також на кадрову безпеку територій. Автори пропонують підходи до оцінки конкурентних переваг і адаптації бізнесу в кризових умовах. Н.Л. Корженівська, І.О. Осадчук, Я.І. Сидорак [10] досліджують експортний потенціал аграрного сектору України в умовах невизначеності, зокрема виявлено, що такі фактори, як нестабільність світових ринків, тарифні бар'єри, кліматичні коливання та політичні ризики сильно впливають на експорт агропродукції. А.М. Бричка та А.В. Бондар [1] розробили концепцію синергії корпоративної культури та консалтингової підтримки як основи стратегічного управління агропідприємствами. Вчені доводять, що поєднання внутрішніх цінностей організації та зовнішньої експертизи підвищує адаптивність і конкурентоспроможність бізнесу. С.І. Олешкевич та І.І. Нагорна [13] вивчають трансформацію цифрових технологій на прикладі Kernel. Вони виявили, що зростання цифровізації прямо пропорційне росту ефективності виробництва та зниженню витрат на ресурси, і це підкреслює, що інвестиції в IT-інфраструктуру агрокомпаній є необхідною умовою стратегічного успіху.

Отже, аналіз сучасної наукової літератури свідчить про трансформацію парадигми стратегічного управління в аграрному секторі в бік більшої інтеграції адаптивних, інноваційних та цифрових рішень. Дослідники підкреслюють, що успішне функціонування агропідприємств в умовах новітніх викликів - війни, кліматичних змін, нестабільності експортних ринків - неможливе без якісного моніторингу середовища, гнучкого планування, управління ризиками та формування сучасної корпоративної культури. Відтак, стратегічне управління має еволюціонувати у напрямку системного та інноваційного підходу, що передбачає взаємозв'язок зовнішнього аналізу, внутрішньої адаптації, цифрових технологій, людського потенціалу та ціннісних орієнтирів. Це створює підґрунтя для розробки сучасних концептуальних моделей, здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України.

Невирішеною частиною проблеми залишається недостатня інтеграція адаптивних стратегічних підходів у практику управління аграрними підприємствами, зокрема в умовах обмежених ресурсів, слабкого розвитку цифрової інфраструктури на селі, низької кадрової спроможності та обмеженого доступу до зовнішніх експертних послуг. Також потребує подальшого наукового обґрунтування механізм гармонізації внутрішньої корпоративної культури з зовнішніми викликами та ризиками, з урахуванням динамічних змін у глобальному аграрному середовищі.

Постановка завдання. Метою роботи є формування теоретико-методологічних засад і розробка концептуальної моделі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами, що враховує сучасні виклики (збройний конфлікт, зміни клімату, цифровізацію та глобальні торговельні обмеження) з метою підвищення їхньої адаптивності та конкурентоспроможності. При цьому модель передбачає інтеграцію інноваційних підходів, розвитку корпоративної культури та залучення зовнішніх консультантів для більш ефективного розв'язання стратегічних завдань.

На основі викладених проблемних аспектів передбачено виконання таких завдань: проаналізувати зовнішні фактори викликів для агропідприємств (війна, зміни клімату, цифровізація, експортні бар'єри) та їхній вплив на цілісність виробничої системи; вивчити сучасні підходи до стратегічного управління в агробізнесі: узагальнити результати останніх досліджень та публікацій, окреслити недоліки наявних моделей; розробити концептуальну модель стратегічного управління сільськогосподарським підприємством, що інтегрує виявлені зовнішні виклики та внутрішні ресурси організації; сформувати рекомендації щодо впровадження цієї моделі в практику вітчизняних агропідприємств (на прикладах конкретних компаній), спрямовані на підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління відоме з давніх часів і почалося з військових стратегій, що використовувалися Олександром Македонським. Термін «стратегія" походить від грецьких слів "stratos" (військо) і "ago" (веду), що означає мистецтво ведення війни або планування великих політичних союзів [12]. Сучасне розуміння стратегії є складним завдяки різноманітним підходам від різних вчених. І. Ансофф визначає стратегію як набір правил для управлінського прийняття рішень, що визначають дії організації. З іншого боку, А.А. Томпсон та А.Дж. Стрінкленд вважають, що стратегія це план, спрямований на зміцнення позицій організації, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [28]. Кожне з цих визначень відображає різноманіття підходів до стратегічного управління, що підкреслює складність та важливість вибору оптимального стратегічного напрямку для успішного функціонування організацій у сучасному світі. Крім того, стратегію часто визначають як «мистецтво управління» (зокрема, Є.І. Велесько, О.О. Биков, З. Дражек), що підкреслює її творчий та неформалізований характер. Це означає, що розробка стратегії неможлива за допомогою стандартних шаблонів - кожен стратегічний план є унікальним і потребує індивідуального підходу [3]. Отже, термін «стратегія» має багато значень, що підкреслює його багатогранність та складність, як зазначає Генрі Мінцберг у концепції «п'яти П». Згідно з цією концепцією, стратегія може бути: 1 Планом дій, що визначає напрямок і кроки для досягнення цілей. 2. Прикриттям, тобто набором дій, спрямованих на те, щоб обдурити чи перевершити суперників. 3. Порядком дій, що вказує на необхідність виконання певної послідовності, навіть якщо сам план може бути складним для реалізації. 4. Позицією в середовищі, яка відображає взаємодію з оточенням і зовнішніми умовами. 5. Перспективою, тобто орієнтацією на майбутнє і наявність чіткої мети, до якої потрібно прагнути [26]. Ключовим є те, що кожне з цих визначень слід розглядати у контексті з іншими, адже всі вони взаємодоповнюють і взаємно впливають на формулювання стратегії. Одне з визначень стратегії, яке досі часто цитують, належить професору Чандлеру з Гарвардської школи бізнесу. Він зазначає, що «стратегія полягає у визначенні основних довгострокових цілей та задач організації, виборі курсу дій і розподілі ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [24]. Відтак, існує безліч різних трактувань стратегії, однак усі вони мають спільну рису: стратегія розглядається як обґрунтована та продумана система норм і правил, які

лежать в основі формування і прийняття стратегічних рішень. Ці рішення визначають майбутній розвиток організації і служать засобом її взаємодії з зовнішнім середовищем.

На нашу думку, стратегія як інструмент управління має такі ключові особливості:

1. Орієнтація на загальні напрями розвитку. Стратегія не передбачає негайних дій, а визначає довгострокову траєкторію досягнення цілей.

2. Конкретність і пріоритетність. Вона повинна бути чіткою та служити основою для стратегічних рішень і проєктів, що відповідають визначеним пріоритетам.

3. Інформаційна невизначеність. Формується на основі неповної інформації, тому потребує адаптивності.

4. Гнучкість і коригування. У разі появи нових даних стратегія має бути переглянута. Зворотний зв'язок відіграє тут критичну роль.

5. Захисна функція. Стратегія забезпечує організаційну стабільність та захист у змінному конкурентному середовищі.

Таким чином, стратегія – це не просто план, а динамічний інструмент управління, що поєднує бачення, адаптацію і захист підприємства в умовах невизначеності. До основних сфер стратегії відносяться:

1. Розподіл ресурсів. Стратегія визначає, як організація розподіляє свої ресурси між підрозділами, визначаючи перспективні та малоефективні з них. Це дає змогу оптимально використовувати наявні ресурси.

2. Конкурентні переваги. Стратегія фокусується на визначенні сильних сторін організації, на яких вона базуватиме свою діяльність для отримання переваги над конкурентами. Визначення конкурентних переваг залежить від вибору сфери стратегії та розподілу ресурсів.

3. Синергія. Стратегія враховує потенціал для досягнення додаткових результатів завдяки інтеграції всіх можливостей організації. Синергетичний ефект виникає, коли всі елементи стратегії реалізуються разом, створюючи більшу цінність, ніж сума їхніх окремих ефектів.

Розглянемо визначення стратегічного управління у науковій літературі. Ф. Дейвід [25] визначає стратегічне управління як мистецтво і науку формулювання, реалізації та оцінювання міжфункціональних рішень, які дозволяють організації досягати своїх цілей.

Н.С. Краснокутська та І.А. Кабанець [11] зазначають, що стратегічне управління можна розглядати з таких позицій: як процес розробки стратегії та управління організацією для успішної її реалізації; як вид управління організацією, який базується на людському потенціалі, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, дає можливість відповідати змінам навколишнього оточення і дозволяє отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації функціонувати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони хочуть рухатися. Центральним поняттям, що формує сутність стратегічного управління, є «стратегія», яке походить від грецького «strategia» (стратос військо, аго – веду) та означає «мистецтво генерала». Такі поняття, як «стратегія», «конкурентна боротьба», «наступ», «оборона» «тактика» та інші беруть початок з теорії військової справи [11].

На сьогоднішній день у наукових колах немає єдиного визначення поняття стратегічного управління підприємством. Це зумовлено великою кількістю досліджень, проведених сучасними вченими, кожен з яких намагається сформулювати своє власне розуміння цього терміну. Однак погляди вчених, як правило, мають схожий характер, зосереджуючись на ролі стратегічного управління в діяльності компанії. Вони

вважають, що стратегічне управління передбачає розробку стратегій, які сприяють покращенню діяльності підприємства. Цікаво, що саме І. Ансофф вперше визначив це поняття. Згідно з його думкою, «діяльність зі стратегічного управління пов'язана з формулюванням цілей і завдань організації, а також з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем. Це дозволяє досягати поставлених цілей, відповідати внутрішнім можливостям організації та зберігати чутливість до зовнішніх викликів» [23].

Згідно з визначенням О.М. Таран-Лала та К.В. Сіхорука, стратегічне управління підприємством є важливим інструментом для керівництва бізнесом. Менеджери використовують цей інструмент для досягнення визначених цілей, а також для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою ефективного використання ресурсів у контексті поставлених завдань. Стратегічне управління охоплює кілька основних функцій: - розробка стратегічного бачення діяльності підприємства; встановлення цілей діяльності; - формування та реалізація стратегій; впровадження коригувальних заходів для усунення відхилень у разі їх виявлення [18].

Особливості стратегічного управління підприємством можна визначити наступним чином: стратегічне управління відображає сукупність якісних характеристик компанії, орієнтованих на майбутній стан. Однак воно не дозволяє дати точний опис поточного стану підприємства; це не набір конкретних правил чи процедур. Швидше за все, стратегічне управління є філософією або ідеологією бізнесу та управління; для ефективного стратегічного управління необхідно створити спеціалізований підрозділ, основною метою якого буде аналіз, розробка та реалізація стратегій. Помилки в стратегічному управлінні неприпустимі, оскільки вони можуть призвести до поразки в конкуренції з іншими підприємствами.

О.Є Кононова та Є.Ю. Головченко зазначають інші характерні риси стратегічного управління [8]: стратегічне управління ґрунтується на поєднанні різних теорій, зокрема системного, ситуаційного та цільового підходів; основною орієнтацією є врахування умов функціонування підприємства; звертається увага на важливість збору та використання інформації стратегічного характеру; стратегічне управління дає змогу прогнозувати наслідки прийнятих рішень у межах реалізації конкретних стратегій; використовуються різноманітні інструменти і методи для розвитку підприємства, такі як стратегічне планування, розробка проектів і програм, а також контроль за їх виконанням.

Аналізуючи різні підходи до визначення поняття стратегічного управління в науковій літературі, можна виділити кілька основних аспектів, які дозволяють сформулювати авторське визначення цього терміну.

1. Ф. Дейвід визначає стратегічне управління як поєднання науки і мистецтва, спрямованого на формулювання, реалізацію та оцінку міжфункціональних рішень, які дають змогу організації досягати своїх цілей. Цей підхід підкреслює важливість міжфункціональної інтеграції та адаптації до змінних умов.

2. Н.С. Краснокутська та І.А. Кабанець вказують на стратегічне управління як процес розробки стратегії для успішної реалізації організаційних цілей, а також на орієнтацію на людський потенціал і здатність адаптувати виробничу діяльність до запитів ринку. Вони також зазначають, що стратегічне управління має на меті надання організації конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

3. І. Ансофф вважає стратегічне управління процесом, що охоплює формулювання цілей і завдань організації, а також підтримку продуктивних взаємин з зовнішнім середовищем. Цей підхід орієнтований на досягнення поставлених цілей при збереженні чутливості до змін зовнішніх умов.

4. О.М. Таран-Лала та К.В. Сіхорук підкреслюють, що стратегічне управління є важливим інструментом для керівників, який дозволяє не лише досягти визначених цілей, а й здійснити аналіз середовища для ефективного використання ресурсів підприємства.

5. О.Є. Кононова та Є.Ю. Головченко виділяють, що стратегічне управління базується на поєднанні різних теорій, таких як системний, ситуаційний та цільовий підходи, що дозволяє здійснювати прогнозування наслідків рішень та використовувати різноманітні інструменти для розвитку підприємства.

З урахуванням наведених підходів, можна визначити стратегічне управління як систематичний процес формулювання, реалізації та коригування довгострокових стратегій, що включають аналіз внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, а також постійну адаптацію до змін середовища з метою досягнення конкурентних переваг та ефективного використання ресурсів для забезпечення стабільного розвитку організації.

Авторське наукове визначення стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів можна сформулювати таким чином: стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів - це процес розробки, реалізації та моніторингу довгострокових стратегій, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища, зокрема в контексті економічних, екологічних і соціальних викликів. Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів включає в себе комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як зміни в аграрній політиці, коливання ринкових умов, зміна клімату, технологічні інновації, а також нестабільність, спричинена геополітичними та економічними процесами, зокрема війнами та кризами. Особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами представлені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами

Особливість	Опис
Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів	Врахування впливу змін в політиці, економіці, кліматі та інших факторах.
Адаптація до економічних, екологічних та соціальних викликів	Забезпечення гнучкості підприємства для реагування на зміни в зовнішньому середовищі.
Прогнозування та мінімізація ризиків	Ідентифікація потенційних загроз і розробка стратегій для їх уникнення або пом’якшення.
Інноваційність і сталий розвиток	Запровадження нових технологій та принципів ведення бізнесу для довгострокового розвитку.
Цифровізація та оптимізація бізнес-процесів	Впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів та зниження витрат.
Управління ресурсами підприємства	Оптимізація використання земельних, фінансових та трудових ресурсів для досягнення максимального ефекту.
Підвищення конкурентоспроможності на ринку	Забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства через інновації та адаптацію до ринку.
Забезпечення продовольчої безпеки	Розробка стратегій, орієнтованих на підтримку продовольчої безпеки як важливої частини економіки.
Адаптація до зміни кліматичних умов	Інтеграція адаптивних заходів для зменшення впливу зміни клімату на сільське господарство.

Джерело: складено авторами

У контексті стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів, основні етапи цього процесу набувають особливого значення, оскільки сільське господарство стикається з численними ризиками, включаючи зміни клімату, економічні та політичні нестабільності, а також нові вимоги до сталого розвитку. Ось як можна адаптувати етапи стратегічного управління для таких підприємств:

1. Аналіз середовища. Це початковий етап стратегічного управління, що є основою для подальших дій. Для сільськогосподарських підприємств цей етап включає вивчення як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Зокрема, важливо оцінити вплив кліматичних змін, екологічних факторів, політичної та економічної ситуації, а також ринкових трендів. Важливо виявити зовнішні загрози (наприклад, коливання цін на сировину) і можливості (наприклад, нові технології або ринки збуту), а також внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, що дозволить сформулювати стратегію розвитку.

2. Визначення місії та цілей організації. На цьому етапі сільськогосподарське підприємство має чітко визначити свою місію та довгострокові цілі. Це включає в себе формулювання місії підприємства, яка має відображати не лише комерційні, а й соціально-екологічні аспекти, такі як сталий розвиток, продовольча безпека, відповідальність за навколишнє середовище. Цілі підприємства повинні базуватися на результатах попереднього аналізу середовища і враховувати наявні можливості та загрози.

3. Формулювання та вибір стратегії. Після визначення місії та цілей наступає етап розробки стратегії, спрямованої на досягнення поставлених завдань. Для сільськогосподарських підприємств це передбачає вибір найбільш ефективних шляхів розвитку, враховуючи специфіку галузі. Окрім традиційних методів стратегічного планування, важливо використовувати інструменти, такі як сценарне прогнозування майбутніх кліматичних змін, аналіз ефективності застосування нових агротехнологій, а також розробка адаптивних стратегій на випадок несподіваних змін у зовнішньому середовищі.

4. Реалізація стратегії. На цьому етапі стратегія повинна бути втілена у практичні дії, що включають організацію виробничих процесів, розподіл ресурсів і коригування внутрішньої структури підприємства. Важливо організувати ефективну роботу всіх підрозділів і забезпечити моніторинг виконання стратегії для досягнення поставлених цілей. Для сільськогосподарських підприємств це може означати впровадження нових технологій, адаптацію до змін клімату та оптимізацію логістичних процесів.

5. Оцінка та контроль виконання стратегії. Оцінка результатів реалізації стратегії є важливим етапом, що дозволяє виявити відхилення від плану та визначити необхідність коригувальних заходів. Для сільськогосподарських підприємств це може включати оцінку ефективності використання ресурсів, впливу нових технологій, досягнення сталого розвитку та зростання продуктивності. В залежності від результатів здійснюється корекція стратегічних планів або розробка нових стратегій для адаптації до змін у середовищі (Рис. 1).

На основі аналізу сучасної наукової літератури можна виділити кілька ключових викликів, що визначають новітнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств:

1. Цифровізація агробізнесу. Стрімкий розвиток цифрових технологій змінює підходи до управління виробництвом і збутом. Впровадження систем точного землеробства, датчиків IoT, дронів для моніторингу полів, інформаційних систем управління господарством (Farm Management Systems) підвищує ефективність, але

потребує нових компетенцій і перебудови бізнес-процесів. Дослідники зазначають, що активна інтеграція цифрових інструментів стає необхідною умовою розвитку конкурентних переваг аграрних підприємств [6]. Стратегія підприємства має включати цифрову трансформацію як один із пріоритетів.

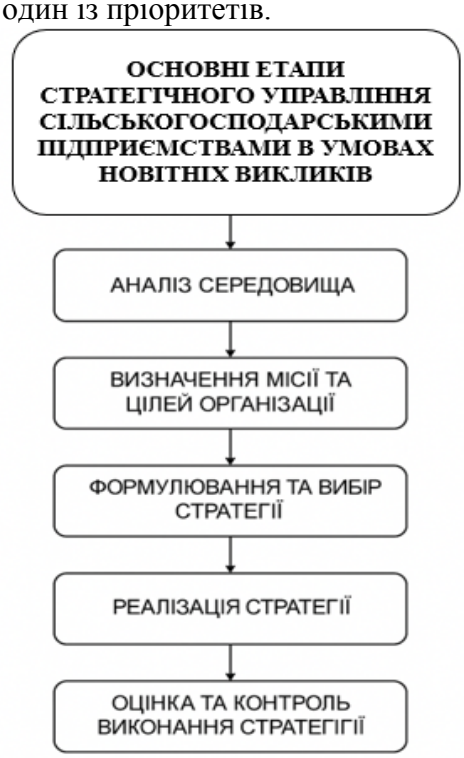

Рисунок 1 – Етапи стратегічного управління для сільськогосподарських підприємств в умовах новітніх викликів

Джерело: розроблено авторами

2. Кліматичні та екологічні зміни. Глобальне потепління та екстремальні погодні явища створюють загрози для аграрного виробництва (засухи, повені, нові шкідники та хвороби рослин). Деградація ґрунтів і зниження біорізноманіття підсилюють екологічні ризики. В таких умовах стратегічне управління повинно орієнтуватися на сталий (сталий) розвиток – впровадження ресурсозберігаючих технологій, адаптивних сортів культур, заходів з охорони ґрунтів. Н. Телічко та колеги наголошують, що стійкість аграрного бізнесу може бути забезпечена лише інноваціями екологічного спрямування [19]. Отже, екостратегія (green strategy) стає невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства.

3. Посилення конкуренції і глобалізація ринків. Українські аграрні виробники сьогодні конкурують не тільки між собою, але й з іноземними постачальниками на світових ринках. Вступ України до міжнародних торговельних угод, відкриття ринку землі, розвиток агрохолдингів – все це підвищує тиск конкуренції. Як відзначає А.А. Постол, фінансово-економічний стан багатьох дрібних і середніх виробників залишається складним на тлі нерівної конкуренції з великими агропідприємствами [16]. Тому стратегія має передбачати пошук і реалізацію конкурентних переваг: спеціалізація на нішевих видах продукції, підвищення якості та безпечності, органічне виробництво, кооперація між дрібними фермерами тощо.

4. Соціально-економічні трансформації. Міграція молоді з села, дефіцит кваліфікованих кадрів, старіння сільського населення створюють внутрішні виклики для аграрного бізнесу. Стратегічне управління має враховувати фактор людського капіталу, передбачати заходи з мотивації і навчання персоналу, розвиток корпоративної культури, покращення умов праці. Соціальна відповідальність бізнесу (розвиток

інфраструктури в селах, підтримка громад) також впливає на стійкість підприємств у довгостроковій перспективі.

5. Невизначеність та ризики (безпекові, геополітичні). Події останніх років (воєнні дії, торговельні війни, пандемія) показали, що аграрний сектор піддається значним шокам. Задача стратегічного менеджменту – формувати антикризові плани, систему ризик-менеджменту, механізми страховки врожаїв і фінансової стійкості. Новітні виклики такого характеру вимагають від підприємств гнучкості у зміні стратегічних курсів, коли того вимагає ситуація. Наприклад, диверсифікація постачальників і ринків збуту, створення резервів, впровадження сценарного планування на випадок різних розвитку подій – усе це має стати частиною стратегічного управління.

Зважаючи на зазначені виклики, запропонована концептуальна модель стратегічного управління сільськогосподарським підприємством, що базується на системному, комплексному підході. Модель охоплює такі ключові елементи та етапи:

1. Стратегічний аналіз середовища. На цьому етапі проводиться всебічний аналіз зовнішнього середовища (макро- і галузевого): економічних тенденцій, ринкової кон'юнктури, регуляторної політики, технологічних новацій, соціально-демографічної ситуації, кліматичних умов тощо. Застосовуються інструменти PESTEL-аналізу, SWOT-аналізу, оцінка п'яти сил конкуренції (за Майклом Портером). Паралельно здійснюється глибокий аналіз внутрішнього середовища підприємства: наявного ресурсного потенціалу (земельного, матеріально-технічного, фінансового), компетенцій персоналу, ефективності бізнес-процесів, організаційної структури. В результаті такого аналізу виявляються сильні та слабкі сторони господарства, зовнішні можливості і загрози. Це створює інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень. Важливо наголосити, що потенціал підприємства розглядається як цілісна система ресурсів і компетенцій, об'єднаних для досягнення стратегічних цілей [15].

2. Формулювання місії, бачення та стратегічних цілей. На основі результатів аналізу керівництво підприємства визначає його місію (призначення) – фундаментальну причину існування бізнесу, його роль для клієнтів, суспільства, власників. Розробляється бачення (vision) – бажаний образ майбутнього стану підприємства через 5–10 років. Формулюються система стратегічних цілей – конкретних вимірюваних результатів, яких слід досягти у ключових напрямах (виробництво, фінанси, ринки, інновації, персонал, соціальна сфера тощо). Цілі повинні відповідати концепції SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі). На цьому етапі підприємство визначає, яким воно прагне бути та яких позицій досягти. Стратегічні цілі аграрного підприємства можуть включати, наприклад, зростання частки ринку зерна до певного рівня, вихід на ринки ЄС з органічною продукцією, збільшення прибутковості на одиницю площі, досягнення вищих стандартів якості та безпеки продуктів, зниження вуглецевого сліду виробництва тощо.

3. Розробка стратегій розвитку. Для досягнення поставлених цілей генеруються, оцінюються та відбираються оптимальні варіанти стратегій. На цьому етапі формується власне концепція розвитку підприємства. Можливі різні рівні стратегій: корпоративна стратегія (для диверсифікованих агрохолдингів – портфель бізнесів), конкурентна стратегія (як конкурувати на ринку певного продукту), функціональні стратегії (виробнича, маркетингова, фінансова, інноваційна, кадрова, логістична тощо). Розробка стратегії має ґрунтуватися на узгодженні внутрішніх можливостей з викликами зовнішнього середовища. Зокрема, при розробці стратегії враховуються сценарії розвитку ринку (оптимістичний, песимістичний), моделюються різні варіанти дій. Важливим принципом є інвестиційно-інноваційна спрямованість стратегії: в сучасних

умовах ефективні стратегії аграрних підприємств повинні базуватися на інноваціях і передбачати інвестиції в оновлення виробництва [16].

4. Реалізація стратегії (впровадження змін). Прийнята стратегія повинна бути реалізована через конкретні заходи і проєкти. На цьому етапі важливо забезпечити узгодженість дій всіх підрозділів і рівнів управління з обраним курсом. Відбувається розробка деталізованих планів (бізнес-планів, інвестиційних проектів, бюджетів), реорганізація структури за потреби, формування необхідних ресурсів. Стратегічне управління передбачає наявність відповідної організаційної структури – можливо, створення окремої служби стратегічного розвитку або призначення відповідальних осіб за реалізацію ключових напрямів стратегії. Кадрове забезпечення є критичним: персонал має бути мотивований і компетентний виконувати нові завдання. Впровадження стратегії часто пов'язане зі змінами – технологічними, структурними, культурними. Тут доцільним є застосування принципів змінного менеджменту: комунікація візії змін, поступове впровадження, навчання працівників, подолання опору змінам. Наприклад, якщо стратегія передбачає цифровізацію, потрібно навчити персонал користуватися новими системами, змінити певні процедури. Важливо також налагодити систему управлінського обліку і контролю, яка відстежує прогрес реалізації стратегічних ініціатив.

5. Моніторинг і стратегічний контроль. Жодна стратегія не може бути реалізована успішно без постійного контролю та оцінювання результатів. На заключному етапі моделі здійснюється вимірювання досягнутих показників у порівнянні із запланованими цілями. Впроваджуються ключові показники ефективності (KPI) для різних цілей – наприклад, урожайність, собівартість, рентабельність, експортна виручка, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, скорочення викидів CO□ тощо, залежно від встановлених пріоритетів. Регулярний стратегічний контроль дозволяє виявити відхилення і причини їх виникнення. На основі цієї інформації керівництво може приймати рішення щодо коригування стратегічних планів або заходів. Таким чином забезпечується зворотний зв'язок у циклі стратегічного управління. За необхідності підприємство вносить зміни до стратегії, щоб врахувати нові обставини або виправити помилки.

Запропонована концептуальна модель, по суті, відображає класичну логіку стратегічного менеджменту, збагачену врахуванням специфіки й викликів аграрного сектору. Вона є універсальною рамкою, яку можна адаптувати до підприємств різного масштабу – від фермерських господарств до великих агрохолдингів. Основний акцент моделі – на інтегрованості всіх компонентів: аналіз повинен враховувати і зовнішні, і внутрішні фактори; цілі мають охоплювати економічні, соціальні й екологічні аспекти; стратегії повинні поєднувати інноваційні та традиційні підходи; реалізація – залучати весь колектив; контроль – забезпечувати навчання організації. Така системна єдність гарантує, що стратегічне управління не буде формальністю, а справді сприятиме розвитку підприємства. Важливо підкреслити роль інновацій та інвестицій в даній моделі. Інвестиційна політика повинна бути узгоджена зі стратегією: фінансові ресурси спрямовуються на пріоритетні напрями розвитку, а не лише на вирішення поточних проблем. Як зазначає Д.С. Файвішенко, в умовах сучасної конкуренції реалізація чіткої довгострокової бренд-стратегії (у нашому контексті – стратегії розвитку підприємства) підвищує значущість підприємства в очах стейкхолдерів та забезпечує його конкурентоспроможність. Аналогічно для аграрних підприємств стратегічне бачення і планомірна робота над його втіленням формують довіру інвесторів, партнерів, споживачів, що в кінцевому підсумку посилює ринкові позиції.

Для успішної реалізації розробленої концептуальної моделі слід дотримуватися ряду практичних рекомендацій:

1. Розвиток стратегічних компетенцій менеджменту. Керівники і власники аграрних підприємств повинні підвищувати свою кваліфікацію у сфері стратегічного менеджменту. Рекомендується проводити тренінги, навчання MBA аграрного спрямування, переймати досвід провідних компаній. Формування стратегічного мислення у керівного складу – передумова ефективного використання моделі.

2. Використання сучасних аналітичних інструментів. Підприємствам варто впровадити системи збору і аналізу даних (Business Intelligence) для моніторингу ключових показників діяльності та зовнішнього середовища в режимі реального часу. Це дозволить оперативно вносити корективи у стратегію. Застосування ГІС-технологій, систем дистанційного зондування, прогнозної аналітики на базі штучного інтелекту може значно підвищити обґрунтованість стратегічних рішень.

3. Інтеграція стратегічного планування в корпоративну культуру. Стратегія повинна стати не формальним документом, а частиною культури підприємства. Для цього бажано залучати персонал до обговорення стратегічних цілей, до процесу генерування ідей (наприклад, через стратегічні сесії, мозкові штурми). Коли працівники розуміють місію і бачення підприємства, вони краще підтримують реалізацію стратегії.

4. Гнучкість та сценарне планування. Рекомендується розробляти альтернативні плани дій на випадок різних сценаріїв розвитку (стратегії «Plan B»). Зокрема, мати напоготові стратегії реагування на неврожайні роки, різкі коливання цін, зміну торговельних правил. Це підвищує стійкість бізнесу до шоків. У практиці це може виглядати як створення резервних фондів, страхування врожаїв, диверсифікація посівів і ринків.

5. Партнерство та кооперація. Стратегічного успіху легше досягти, використовуючи ефект синергії з іншими суб’єктами. Аграрним підприємствам доцільно розвивати горизонтальну і вертикальну кооперацію – об’єднання в кооперативи для спільного збуту, переробки, закупівель; партнерство з переробними підприємствами, трейдерами, науковими установами. Це може стати частиною стратегії (наприклад, стратегія кластерного розвитку регіону). Спільні інноваційні проекти з науковцями та IT-компаніями допоможуть впровадити нові технології.

6. Система збалансованих показників. Для ефективної реалізації стратегії варто впровадити на підприємстві систему збалансованих показників (Balanced Scorecard), адаптовану під аграрну специфіку. Вона дозволить перевести стратегічні цілі у конкретні KPI по різних напрямах (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток), відстежувати їх виконання та забезпечувати баланс між короткостроковими і довгостроковими пріоритетами. Виконання цих рекомендацій сприятиме тому, що стратегічне управління із теоретичної концепції перетвориться на реальний дієвий механізм у повсякденній діяльності аграрних підприємств.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів (збройного конфлікту, кліматичних змін, цифрової трансформації, глобалізаційних процесів та соціально-економічної нестабільності) потребує системної трансформації на основі інноваційного, адаптивного та інтегративного підходу.

Запропонована авторська концептуальна модель стратегічного управління враховує специфіку агросектору України та включає класичні етапи стратегічного менеджменту з урахуванням їх адаптації до сучасних умов. Її ключовими особливостями є: акцент на багатофакторний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з використанням сучасних інструментів (PESTEL, SWOT, BSC, KPI); врахування стратегічних викликів, зокрема зміни клімату, цифровізації, експортних бар’єрів, логістичних ризиків і демографічних деформацій; орієнтація на цифрову

трансформацію, екостратегії, підвищення стійкості до криз, формування партнерств і впровадження нових бізнес-моделей; необхідність поєднання стратегічного бачення з корпоративною культурою та залученням людського капіталу до реалізації цілей. Практична цінність моделі полягає в її універсальності та здатності бути адаптованою до підприємств різного масштабу – від фермерських господарств до великих агрохолдингів. Вона дозволяє забезпечити баланс між поточними операційними завданнями та довгостроковим стратегічним баченням, що є ключовим чинником для досягнення стабільного розвитку, зростання конкурентоспроможності та забезпечення продовольчої безпеки в умовах нестабільного середовища.

Результати дослідження також підтвердили, що ефективне стратегічне управління в агросекторі вимагає: формування стратегічних компетенцій управлінського персоналу; використання аналітичних цифрових інструментів для прийняття обґрунтованих рішень; інтеграції стратегічного мислення у корпоративну культуру; впровадження інструментів сценарного планування та кризового реагування; розвитку партнерських і кластерних зв'язків як засобу підвищення стійкості. Таким чином, стратегічне управління має розглядатися не лише як технократичний процес, а як динамічна управлінська філософія, що дозволяє агропідприємствам забезпечувати ефективне функціонування, підвищувати рівень адаптивності та формувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. У подальших наукових розвідках доцільно зосередитись на розробці галузево-специфічних стратегій для окремих типів сільськогосподарських підприємств (молочні ферми, зернові господарства, органічне виробництво тощо); удосконаленні методів оцінки стратегічної стійкості агропідприємств у кризових умовах; моделюванні адаптивних стратегій у сценаріях високої невизначеності (військові ризики, кліматичні шоки, глобальні логістичні збої). Ці напрями дозволять поглибити теоретичну базу та підвищити прикладну ефективність стратегічного управління в аграрному секторі України.

Список літератури

1. Бричко А.М., Бондар А.В. Стратегічне управління аграрними підприємствами: синергія корпоративної культури та консалтингової підтримки. *Економіка та суспільство.* 2025. Випуск 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-156.
2. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр. учбової. літ-ри, 2004. 400 с.
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літ., 2011. 440 с.
4. Каракай, Л.П. Артеменко. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літ., 2011. 440 с.
5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 366 с
6. Кифяк В.І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Агросвіт.* 2023. № 7-8. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.70.
7. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск № 38-1. С. 107–113.
8. Кононова О.Є., Головченко Є.Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 16. С. 145–149.
9. Копчак Ю.С., Матвеєв М.Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24.
10. Корженівська Н.Л., Осадчук І.О., Сидорак Я.І. Експортний потенціал аграрної галузі України в умовах невизначеності та ризиків. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2024. № 43. DOI: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-2.21.
11. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
12. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «ЦНЛ», 2004. 336 с.

13. Олешкевич С.І., Нагорна І.І. Специфіка цифрової трансформації підприємств АПК в сучасних умовах здійснення підприємницької діяльності. *Агросвіт*. 2023. № 24. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.24.56.
14. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159–164.
15. Писаренко С.В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород: Гельветика. 2019. Вип. 27. №Ч. 2. С. 29-34.
16. Постол А.А. Удосконалення стратегічного управління аграрних підприємств на засадах планування, маркетингу та конкурентних переваг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 2 (07) 2017. С. 135-139.
17. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* 2021. Випуск № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92.
18. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66.
19. Телічко, Н., Грекова, Т., Дідик, С., Мусурін, В., Друмов, В. Стратегічне управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств в умовах екологічних змін. *Сталий розвиток економіки.* 2025. (4(51), 162-169. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23.
20. Томашук І.В., Томашук І.О. Сільське підприємництво в умовах війни: оцінка розвитку та конкурентних переваг. *Управління змінами та інновації*. 2025. (14). С. 59-68. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-9.
21. Череп А.В. Стратегічне планування і управління: навч. посібник. Київ: Кондор. 2011. 334 с.
22. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. *Агросвіт.* 2019. №19. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.53.
23. Ansoff H.I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, 1965. 241 p.
24. Chandler, A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press, 1962. 463 p.
25. David F.R. Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson, 2017.
26. Mintsberg H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review.* 1990. 30(1), 11-24 pp.
27. NASA Harvest, University of Maryland. URL: https://www.nasaharvest.org/news/farming-amidst-war-satellite-data-reveals-productive-yet-challenging-season-ukraine#:~:text=Image (дата звернення: 06.03.2025).
28. Thompson, A.A., Strickland, A.J. Strategic Management: Concepts and Cases (12th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin. 2001. 928 p.

References

1. Brychko, A.M., & Bondar, A.V. (2025). Strategic management of agricultural enterprises: synergy of corporate culture and consulting support. *Ekonomika ta suspilstvo Economics*, 72. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-156 .
2. Vasylenko, V.O. (2004). *Strategic Management of the Enterprise: Textbook*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
3. Dovhan, L.Ye., Karakai, Yu.V., & Artemenko, L.P. (2011). *Strategic Management: Textbook* (2nd ed.). Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
4. Karakai, L.P., & Artemenko, L.P. (2011). *Strategic Management: Textbook* (2nd ed.). Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
5. Kindratska, H.I. (2006). *Strategic Management: Textbook*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
6. Kyfiak, V.I. (2023). Strategic management of competitive advantages of agricultural enterprises under digitalization. *Ahrosvit*, 7–8. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.70.
7. Kysh, L.M. (2019). Strategic management as a core component of enterprise management. *Prychornomorski ekonomichni studii,* 38-1, 107–113 [in Ukrainian].
8. Kononova, O.Ye., & Holovchenko, Ye.Yu. (2017). The essence and content of strategic management of construction enterprises: its features and advantages. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 16, 145–149 [in Ukrainian].

9. Kopchak, Yu.S., Matveiev, M.E., & Puhachov, V.M. (2023). Transformation of modern management in wartime conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, 51. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24.
10. Korzhenivska, N.L., Osadchuk, I.O., & Sydorak, Ya.I. (2024). Export potential of Ukraine's agricultural sector in conditions of uncertainty and risks. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika,* 43. [in Ukrainian] https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-2.21.
11. Krasnokutska, N.S., & Kabanets, I.A. (2017). *Strategic Management: Textbook for Students of Economic Specialties*. Kharkiv: NTU "KhPI" [in Ukrainian].
12. Mishchenko, A.P. (2004). *Strategic Management: Textbook*. Kyiv: TsNL [in Ukrainian].
13. Oleshkevych, S.I., & Nahorna, I.I. (2023). The specifics of digital transformation in the agricultural sector under modern business conditions. *Ahrosvit,* 24. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.24.56.
14. Pererva, I.O., & Yedynak, V.Yu. (2022). Strategic enterprise management as a key tool for modern managers. *Innovation and Sustainability*, 3, 159–164 [in Ukrainian].
15. Pysarenko, S.V. (2019). Strategic management of the development of agricultural enterprise potential under adaptive changes. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 27(2), 29–34. Uzhhorod: Helvetyka [in Ukrainian].
16. Postol, A.A. (2017). Improving strategic management of agricultural enterprises based on planning, marketing, and competitive advantages. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 2 (7), 135–139 [in Ukrainian].
17. Savchenko, S.M., & Nikitin, V.H. (2021). The essence and principles of strategic management of enterprise performance. *Efektyvna ekonomika*, 2. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92.
18. Taran-Lala, O.M., & Sukhoruk, K.V. (2021). Features of strategic management of the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo,* 25. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66 .
19. Telichko, N., Hrekova, T., Didyk, S., Musurin, V., & Drumov, V. (2025). Strategic management of innovation potential of agricultural enterprises in the context of environmental change. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(51), 162–169. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23.
20. Tomashuk, I.V., & Tomashuk, I.O. (2025). Rural entrepreneurship during war: development assessment and competitive advantages. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, 14, 59–68. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-9.
21. Cherep, A.V. (2011). *Strategic Planning and Management: Textbook*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
22. Yurchuk, N.P., & Kiporenko, S.S. (2019). Digitalization of agriculture: challenges and opportunities for farms. *Ahrosvit*, 19. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.53 .
23. Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill [in English].
24. Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press [in English].
25. David, F.R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson [in English].
26. Mintzberg, H. (1990). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24 [in English].
27. NASA Harvest, University of Maryland. (n.d.). *Farming Amidst War: Satellite Data Reveals a Productive Yet Challenging Season in Ukraine*. https://www.nasaharvest.org/ [in English].
28. Thompson, A.A., & Strickland, A.J. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases* (12th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin. [in English].

Maria Buhaieva, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Arman Petrosian, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Development of a Conceptual Model of Strategic Management for Agricultural Enterprises under Emerging Challenges

The article presents a comprehensive study of the theoretical, methodological, and practical foundations of strategic management for agricultural enterprises under emerging challenges, including war, climate change, digitalization, and external market instability. The relevance of developing flexible and adaptive strategic models for Ukraine's agricultural sector-operating under high-risk and multifactorial external pressures is substantiated. Based on the analysis of scholarly sources, it is revealed that digital transformation, innovation, sustainable development, and strategic partnerships are becoming key drivers of long-term agricultural efficiency.

The author proposes a scientific definition of strategic management in the agricultural sector, which includes a multifaceted analysis of internal and external factors, risk management, flexible planning, and the

consideration of environmental specificity. A conceptual model of strategic management for agricultural enterprises is presented, structured according to the classical stages of strategic management: strategic analysis, formulation of mission and goals, strategy development, implementation, monitoring, and control. Particular attention is paid to the adaptation of these stages to the realities of agricultural production, taking into account digital innovations, environmental strategies, market competition, demographic challenges, and security risks.

A set of practical recommendations is proposed for implementing the developed model, including developing strategic thinking among managers; adopting analytical IT tools; integrating strategy into corporate culture; scenario planning; fostering inter-organizational cooperation; and using a Balanced Scorecard (BSC) tailored to the agricultural context. The article is of significant value both for the theoretical understanding of contemporary strategic management trends in the agro-sector and for developing practical mechanisms to enhance the resilience and competitiveness of Ukrainian agricultural enterprises in an unstable environment.

strategic management, agricultural enterprise, digitalization, climate change, risk management, competitiveness, conceptual model, sustainable development, strategy, crisis management

Одержано (Received) 07.03.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 05.04.2025*
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025