

## РОЛЬ ВІДПОВІДНОСТІ CAP, SMR І GAEC У СИСТЕМІ ОПЕРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ

**Зварун Б.І.**, здобувач третього  
(доктор філософії) рівня вищої освіти,  
ORCID ID: 0009-0005-5180-138X

**Файчук О.М.**, к.е.н., доцент,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-4710-4563

У сучасних умовах зовнішньоекономічної діяльності українського агробізнесу оперативний менеджмент дедалі більше працює в координатах європейського права, де рішення про структуру посівів, технології обробітку, строки польових робіт, логістику та простежуваність партій тепер приймаються не лише з огляду на рентабельність, а й через призму відповідності правилам Спільної аграрної політики (CAP) та стандартів умовності SMR і GAEC за нею, які визначають допустимі практики землекористування, поводження з добривами і засобами захисту, охорону водних ресурсів і ґрунтів, а також мінімальні вимоги до безпеки продукції й праці.

У практичному вимірі це означає, що операційні рішення менеджера набувають характеру «регулятивного менеджменту»: плануючи сівозміну, він одночасно планує виконання GAEC (щоб не втратити право на підтримку та не потрапити під санкції за невідповідність), формує карти полів із зонами обмежень, прив'язує технологічні карти до чутливих ландшафтних елементів, налаштовує систему моніторингу вологості ґрунту і якості води, а також вводить контрольні точки для внутрішнього аудиту. Усе це входить у щоденний ритм роботи і змінює операційні KPI з «виробити більше» на «виробити коректно і простежувано».

Відтак економічний результат уже не може розглядатися ізольовано від способу його досягнення, бо саме «як» вироблено продукт стає умовою доступу до ринку ЄС і фактором контрактної дисципліни у ланцюгах поставок. Такий

підхід прямо закріплено у регламентах CAP, де держави-члени розробляють власні стратегічні плани з обов'язковим включенням умов відповідності господарств стандартам GAEC та нормам законодавства ЄС щодо води, ґрунту, біорізноманіття, добробуту тварин, здоров'я людей і рослин; невиконання вимог яких призводить до фінансових санкцій [1, с. 12].

Власне GAEC задає екологічний базис (збереження структури ґрунту, боротьба з ерозією, підтримка ландшафтних елементів, обмеження на обробіток у прибережних смугах тощо), тоді як SMR фіксує «червоні лінії» щодо охорони довкілля, здоров'я людей, тварин і рослин; ця матриця стає внутрішнім «кодексом дій» керівника виробництва, зокрема, які поля допускаються до внесення певних добрив, де заборонений інтенсивний обробіток, як планувати збирання з урахуванням зон, що підлягають додатковому екологічному контролю. В свою чергу, обов'язковість дотримання екологічних стандартів закріплена в архітектурі CAP, де підтримка надається фермерам за умови підтримання земель у належному стані та збереження довкілля, а ринкові механізми першого «стовпа» поєднані з вимогами щодо належних сільськогосподарських практик [2, с. 11].

Водночас CAP створює і позитивну мотивацію, в якій екосхеми та інструменти «оплати за екологічний результат» переводять відповідність із категорії витрат у категорію доданої вартості, за умови, що менеджмент інтегрує дані (GIS, супутникові знімки, трекінг техніки, журнали внесення ЗЗР/добрив), налаштує прозору звітність і простежуваність партій. Відтак дотримання правил стає частиною ціннісної пропозиції для європейського покупця та підвищує переговорну позицію українського експортера.

У такій системі відповідність більше не сприймається як зовнішній контроль чи «ціна доступу» до підтримки, але і як частина операційної моделі, у якій економічна ефективність прямо поєднана з екологічною відповідальністю та юридичною коректністю процесів. Обираючи спосіб внесення добрив, технологію догляду за ґрунтом чи маршрут транспортування, менеджер

фактично приймає комплексне рішення про маржинальність, про ризик санкцій та про майбутню довіру європейського покупця. Саме на цьому перетині формується конкурентна позиція українського аграрного експорту, в якій існує не лише парадигма «скільки вироблено», а й «як вироблено», що стає ключовим критерієм. Відтак простежуваність, сталість і відповідність GAEC/SMR уже перетворюються на стратегічні активи, не менш важливіші ніж такі, як врожайність чи логістика. І саме через таку інтеграцію операційного менеджменту у нормативну архітектуру ЄС український агробізнес послідовно переходить від ролі «постачальника сировини» до статусу повноправного учасника європейських ланцюгів доданої вартості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Старікова Л. Спільна аграрна політика ЄС і завдання України в контексті євроінтеграції (план наближення політик і гармонізації законодавства). Агрополітичний звіт APD/APB/09/2023. Київ: Німецько-український агрополітичний діалог (APD), 2023. 37 с. URL: [https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user\\_upload/Agrarpolitische\\_Berichte/Starikova\\_Alalyse\\_und\\_Empfehlungen\\_CAP\\_UA.pdf](https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/Agrarpolitische_Berichte/Starikova_Alalyse_und_Empfehlungen_CAP_UA.pdf)
2. Кваша С. М., Вакуленко В. Л. Спільна аграрна політика Європейського Союзу: досвід та перспективи для України. Інтелект XXI. 2023, № 4, с. 9–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-4.2>

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**  
**ЛЕЙБНИЦ-ІНСТИТУТ АГРАРНОГО РОЗВИТКУ**  
**В КРАЇНАХ З ПЕРЕХІДНОЮ ЕКОНОМІКОЮ (НІМЕЧЧИНА)**  
**УНІВЕРСИТЕТ ПРИКЛАДНИХ НАУК ВАЙЄНШТЕФАН-ТРИЗДОРФ (НІМЕЧЧИНА)**  
**СЛОВАЦЬКИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ В НІТРІ (СЛОВАЧЧИНА)**  
**ЛАТВІЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУК ПРО ЖИТТЯ ТА ТЕХНОЛОГІЙ (ЛАТВІЯ)**

**Факультет аграрного менеджменту**

**Кафедра адміністративного менеджменту та  
зовнішньоекономічної діяльності**



# **МАТЕРІАЛИ**

**VI Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції  
студентів, аспірантів та молодих вчених**

**«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»**

**04 листопада 2025 р.**



**Київ - 2025**

## УДК 338.43.01/.01 (075.8)

### Науково-редакційна колегія:

#### **Організаційний комітет:**

ТОНХА Оксана – проректор з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України, д.с.-г.н., професор, голова оргкомітету

ОСТАПЧУК Анатолій – в.о. декана факультету аграрного менеджменту, к.е.н., доцент, співголова оргкомітету

ШЛАУДЕРЕР Ральф – керівник Міжнародної школи Університету прикладних наук Вайєнштефан-Тріздорф, Міжнародний представник факультету сільського господарства, Представник з питань міжнародних освітніх програм і співпраці, доктор наук, професор, співголова оргкомітету

ГОРСЬКА Єлена – декан факультету економіки та менеджменту Словацького аграрного університету в Нітрі, доктор наук, професор, співголова оргкомітету

ПЕРЕХОЖУК Олександр – старший науковий співробітник Лейбніц-Інституту аграрного розвитку в країнах з перехідною економікою, PhD, професор, співголова оргкомітету

ЗЕВЕРТЕ-РІВЗА Сандія – дослідник Латвійського університету наук про життя та технологій, PhD, доцент, співголова оргкомітету

#### **Члени оргкомітету:**

КОВТУН Олена – завідувач кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, к.е.н., доцент;

БАСЮК Дарія – професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, д.е.н., професор

ЖЕМОЙДА Олександр – д.е.н., професор

ІБАТУЛЛІН Марат – д.е.н., професор

МОСТЕНСЬКА Тетяна – д.е.н., професор

ГОЛОМША Наталія – к.е.н., доцент

ДАВИДЕНКО Володимир – к.е.н., доцент

ДІБРОВА Лариса – к.е.н., доцент

КОВАЛЕНКО Наталія – к.е.н., доцент

КОЛЕСНИК Максим – к.е.н., доцент

КОСТЮК Ольга – к.е.н., доцент

КУЗЬМЕНКО Сергій – к.е.н., доцент

РАЛКО Олександра – к.е.н., доцент

ТЮРІНА Альона – к.е.н., доцент

ЧОРНЕНЬКА Людмила – к.е.н., доцент

ЯНЧЕВСЬКИЙ Руслан – к.е.н., доцент

ФАЙЧУК Олександр – к.е.н., доцент, секретар оргкомітету

МІЩЕНКО Іван – к.е.н., доцент, відповідальний за випуск збірника тез

Затверджено та рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради факультета аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України (*протокол №4 від 20 листопада 2025 р.*).

## **«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, 04 листопада 2025 р. – К.: НУБіП України, 2025. – 245 с.**

У збірнику представлені результати дослідження проблем сучасного менеджменту в умовах воєнного стану та інтеграції України до ЄС. Видання розраховано на студентів, аспірантів, викладачів, практиків і всіх тих, хто цікавиться питаннями сучасних підходів до управління підприємствами і національним господарством.

Матеріали викладені в авторській редакції. Відповідальність за достовірність поданої інформації несуть автори.

© Кафедра адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної діяльності, факультет  
аграрного менеджменту НУБіП України, 2025

© Автори