

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**АНТОНЮК ГАННА ОЛЕКСАНДРІВНА**

УДК 338.436:658.51

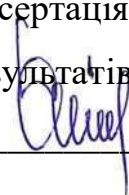
**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**  
**СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

073 «Менеджмент»

07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Ганна АНТОНЮК

Науковий керівник:

Юлія ГРИНЧУК, доктор економічних  
наук, професор

Біла Церква – 2026

## АНОТАЦІЯ

Антонюк Г.О. Управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (07 – Управління та адміністрування). – Білоцерківський національний аграрний університет, Біла Церква, 2026.

Дисертаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах трансформації аграрного сектору економіки. Актуальність тематики визначається зростанням складності функціонування аграрного виробництва, посиленням впливу зовнішніх ризиків, технологічними змінами та необхідністю підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Сучасні умови господарювання характеризуються динамічністю ринкового середовища, інтеграційними процесами, змінами інституційного регулювання та зростанням ролі інноваційних і цифрових інструментів управління, що зумовлює потребу у вдосконаленні підходів до управління виробничими процесами.

Виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств розглядається як складна багаторівнева система, яка охоплює взаємодію ресурсних, технологічних, організаційних і економічних компонентів, спрямованих на забезпечення результативного функціонування підприємств аграрного сектору. Її специфіка визначається залежністю від природно-кліматичних факторів, сезонністю виробничих циклів, високим рівнем невизначеності, значною капіталомісткістю та необхідністю ефективної координації виробничих і управлінських процесів. У цих умовах управління виробничою діяльністю набуває стратегічного значення як ключовий фактор забезпечення стійкості підприємств, їх адаптивності до змін зовнішнього середовища та здатності до розвитку.

Систематизація наукових підходів до управління виробничою діяльністю дозволяє розглядати її через призму інтеграції системного, процесного, ресурсно-функціонального, інституційного та адаптивного підходів, що забезпечує

формування комплексного бачення управлінських процесів у сільськогосподарських підприємствах. Системний підхід передбачає розгляд виробничої діяльності як цілісної багаторівневої системи, у якій взаємодіють виробничі ресурси, технологічні процеси, організаційні структури та управлінські механізми, а ефективність функціонування визначається узгодженістю елементів і здатністю системи підтримувати рівновагу в умовах динамічного середовища. Процесний підхід акцентує увагу на управлінні послідовністю взаємопов'язаних операцій і потоків ресурсів, що дозволяє оптимізувати виробничі цикли, підвищувати ефективність використання часу та зменшувати втрати, пов'язані з неузгодженістю операційних дій.

Ресурсно-функціональний підхід спрямований на оцінювання результативності використання виробничого потенціалу через аналіз взаємозв'язку між ресурсами, функціями управління та досягнутими економічними результатами, що створює підґрунтя для підвищення продуктивності й забезпечення раціонального розподілу ресурсів. Інституційний підхід дозволяє враховувати вплив формальних норм, регуляторних механізмів, контрактних відносин і неформальних правил поведінки на організацію виробничих процесів, формування стимулів економічних суб'єктів і зниження трансакційних витрат. Адаптивний підхід орієнтує управління на гнучке реагування на зміни середовища функціонування, що передбачає використання сценарного планування, ризик-орієнтованих інструментів і механізмів швидкої перебудови виробничих процесів відповідно до нових економічних, технологічних або інституційних умов.

Поєднання зазначених підходів створює концептуальну основу інтегрованої моделі управління виробничою діяльністю, яка дозволяє забезпечити баланс між стратегічною орієнтацією розвитку підприємства та ефективністю операційного управління, сприяє підвищенню адаптивності виробничих систем і формуванню довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Особливості виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств зумовлюють необхідність формування ефективних механізмів управління,

здатних забезпечити баланс між стратегічними цілями розвитку та операційними завданнями виробництва. Значну роль відіграє узгодженість управлінських функцій планування, організації, мотивації, координації та контролю, які реалізуються через систему організаційно-економічних інструментів. Важливим аспектом є інтеграція управління виробничими процесами з фінансовим плануванням, логістичними рішеннями та інформаційно-аналітичними системами.

Аналіз сучасного стану виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств свідчить про наявність суттєвих структурних змін у розвитку аграрного сектору, які проявляються у трансформації виробничої спеціалізації, зміні масштабів господарювання, посиленні концентрації ресурсів і необхідності адаптації до нових умов функціонування. Ці процеси супроводжуються переорієнтацією підприємств на більш рентабельні види діяльності, оптимізацією виробничих структур і пошуком ефективніших моделей організації виробництва.

Посилення концентрації земельних, матеріально-технічних і фінансових ресурсів змінює характер управління виробничими процесами, підвищуючи значення стратегічного планування, координації діяльності структурних підрозділів і застосування сучасних інструментів менеджменту. Одночасно підприємства стикаються з впливом зовнішніх факторів, серед яких коливання ринкової кон'юнктури, логістичні обмеження, зміни інституційного середовища та підвищення рівня виробничих ризиків, що потребує формування адаптивних механізмів управління.

Зростання ролі технологічних інновацій, цифровізації виробничих процесів і використання інформаційно-аналітичних систем формує нові вимоги до системи управління виробничою діяльністю. Сучасні управлінські моделі дедалі більше орієнтуються на інтеграцію цифрових платформ моніторингу, систем підтримки прийняття рішень, автоматизованого планування та аналізу виробничих показників, що дозволяє підвищити точність прогнозування, оперативність реагування на зміни та ефективність використання ресурсів. Використання аналітичних інструментів сприяє переходу від інтуїтивного до data-driven

управління, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і дозволяє оптимізувати виробничі цикли.

У цих умовах система управління виробничою діяльністю повинна забезпечувати синхронізацію стратегічних і операційних рішень, підвищення продуктивності праці, раціоналізацію використання ресурсного потенціалу та зміцнення конкурентних позицій підприємств. Особливого значення набуває розвиток інтегрованих підходів до управління, які поєднують організаційно-економічні інструменти, інноваційні технології та сучасні методи аналізу, що створює передумови для підвищення адаптивності виробничих систем і забезпечення їх довгострокової стійкості.

Організаційно-управлінські особливості здійснення виробничої діяльності характеризуються різним рівнем інтеграції стратегічного та операційного управління, неоднорідністю використання сучасних інструментів менеджменту та обмеженою поширеністю цифрових рішень. Виявляється потреба у вдосконаленні механізмів координації виробничих процесів, розвитку систем контролінгу, впровадженні адаптивного нормування та підвищенні рівня інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Ефективність управління виробничою діяльністю пов'язується з результативністю використання виробничого потенціалу, рівнем продуктивності ресурсів, фінансовими результатами підприємств і здатністю до інноваційної трансформації. Водночас існують обмеження, зумовлені фрагментарністю управлінських підходів, недостатнім рівнем інтеграції ризик-орієнтованого управління та обмеженим застосуванням комплексних аналітичних моделей.

Удосконалення управління виробничою діяльністю пов'язується із формуванням інтегрованих підходів, які поєднують стратегічні та операційні аспекти управління, забезпечують узгодженість управлінських рішень і сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів. Такий підхід передбачає синхронізацію довгострокових цілей розвитку підприємства з поточними виробничими завданнями, що дозволяє забезпечити баланс між стабільністю функціонування та гнучкістю реагування на зміни зовнішнього середовища.

Інтегроване управління орієнтоване на поєднання стратегічного планування, оперативного управління, контролінгу та систем моніторингу результативності, що формує єдину логіку управлінських дій і сприяє підвищенню прозорості прийняття рішень.

Важливе значення має використання організаційно-економічних інструментів, спрямованих на підвищення результативності управління, оптимізацію структури виробництва та підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. До таких інструментів належать системи стратегічного та операційного планування, бюджетування, контролінгу, адаптивного нормування виробничих процесів, логістичного планування, управління витратами та формування систем показників ефективності. Їх застосування дозволяє підвищити рівень координації між підрозділами, забезпечити раціональне використання ресурсного потенціалу, знизити внутрішні диспропорції у виробничих процесах і створити передумови для більш ефективного управління виробничими циклами.

Застосування інноваційних управлінських інструментів сприяє підвищенню прозорості управління, скороченню транзакційних витрат, зниженню інформаційної асиметрії та підвищенню швидкості реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Інтеграція цифрових технологій із організаційно-економічними механізмами управління створює умови для переходу від реактивної моделі управління до проактивної, орієнтованої на прогнозування ризиків, оптимізацію виробничих процесів і формування стійких конкурентних переваг. У результаті формується більш гнучка та адаптивна система управління виробничою діяльністю, здатна забезпечувати стабільність функціонування підприємств у складних і динамічних умовах розвитку аграрного сектору.

**Ключові слова:** управління виробничою діяльністю, сільськогосподарські підприємства, виробничий потенціал, ефективність управління, організаційно-економічні інструменти, інноваційні підходи, аграрний менеджмент.

## **ABSTRACT**

Antoniuk H. Management of Production Activities of Agricultural Enterprises. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for obtaining the Doctor of Philosophy degree in specialty 073 – Management (07 – Management and Administration). – Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva, 2026.

The dissertation is devoted to the study of theoretical, methodological, and applied aspects of managing production activities of agricultural enterprises under the modern conditions of transformation of the agrarian sector of the economy. The relevance of the research topic is determined by the increasing complexity of agricultural production functioning, the growing influence of external risks, technological transformations, and the necessity to improve the efficiency of production resource utilization. Modern business conditions are characterized by the dynamism of the market environment, integration processes, changes in institutional regulation, and the growing role of innovative and digital management tools, which necessitates the improvement of approaches to production management.

The production activity of agricultural enterprises is considered as a complex multi-level system that encompasses the interaction of resource, technological, organizational, and economic components aimed at ensuring effective functioning of agrarian enterprises. Its specificity is determined by dependence on natural and climatic factors, seasonality of production cycles, a high level of uncertainty, significant capital intensity, and the need for effective coordination of production and managerial processes. Under such conditions, production management acquires strategic importance as a key factor ensuring enterprise resilience, adaptability to environmental changes, and development capacity.

The systematization of scientific approaches to production management makes it possible to consider it through the integration of systemic, process, resource-functional, institutional, and adaptive approaches, which ensures the formation of a comprehensive vision of management processes in agricultural enterprises. The systems approach involves viewing production activity as an integrated multi-level system where

production resources, technological processes, organizational structures, and management mechanisms interact, while operational efficiency is determined by the consistency of elements and the ability of the system to maintain balance under dynamic conditions. The process approach focuses on managing sequences of interrelated operations and resource flows, enabling optimization of production cycles, improvement of time efficiency, and reduction of losses caused by operational inconsistencies.

The resource-functional approach is aimed at evaluating the effectiveness of using production potential through analyzing the relationship between resources, management functions, and achieved economic results, thereby creating a basis for increasing productivity and ensuring rational resource allocation. The institutional approach allows consideration of the influence of formal norms, regulatory mechanisms, contractual relations, and informal behavioral rules on the organization of production processes, the formation of economic incentives, and the reduction of transaction costs. The adaptive approach focuses management on flexible responses to environmental changes, including scenario planning, risk-oriented tools, and mechanisms for rapid restructuring of production processes in accordance with new economic, technological, or institutional conditions.

The combination of these approaches forms the conceptual basis of an integrated model for managing production activities, which ensures a balance between strategic development orientation and operational management efficiency, enhances adaptability of production systems, and supports the formation of long-term competitiveness of agricultural enterprises.

The specific features of agricultural production activities necessitate the formation of effective management mechanisms capable of balancing strategic development objectives with operational production tasks. The consistency of management functions – planning, organization, motivation, coordination, and control – plays a significant role and is implemented through a system of organizational and economic tools. An important aspect is the integration of production management with financial planning, logistics solutions, and information-analytical systems.

The analysis of the current state of production activities of agricultural enterprises indicates significant structural transformations within the agrarian sector, manifested in changes in production specialization, business scale transformation, increasing concentration of resources, and the need for adaptation to new operational conditions. These processes are accompanied by a reorientation toward more profitable activities, optimization of production structures, and the search for more efficient organizational models.

The increasing concentration of land, material-technical, and financial resources changes the nature of production management, strengthening the role of strategic planning, coordination of structural units, and application of modern management tools. At the same time, enterprises face external influences such as market volatility, logistical constraints, institutional changes, and increased production risks, which require the development of adaptive management mechanisms.

The growing role of technological innovations, digitalization of production processes, and the use of information-analytical systems forms new requirements for production management systems. Modern management models are increasingly oriented toward the integration of digital monitoring platforms, decision-support systems, automated planning, and analytical tools, which improve forecasting accuracy, responsiveness to changes, and efficiency of resource utilization. The use of analytical tools contributes to the transition from intuitive to data-driven management, increasing the validity of managerial decisions and enabling optimization of production cycles.

Under these conditions, production management systems must ensure synchronization of strategic and operational decisions, increased labor productivity, rational use of resource potential, and strengthening of enterprise competitiveness. Particular importance is attached to the development of integrated management approaches combining organizational and economic instruments, innovative technologies, and modern analytical methods, creating prerequisites for enhancing adaptability and long-term resilience of production systems.

Organizational and managerial features of production activities are characterized by varying levels of integration between strategic and operational management,

heterogeneous application of modern management tools, and limited dissemination of digital solutions. There is a need to improve mechanisms for coordinating production processes, develop controlling systems, implement adaptive standardization, and enhance information support for managerial decision-making.

The effectiveness of production management is associated with the performance of production potential utilization, resource productivity, financial results of enterprises, and their capacity for innovative transformation. At the same time, limitations exist due to fragmented management approaches, insufficient integration of risk-oriented management, and limited use of comprehensive analytical models.

Improvement of production management is associated with the formation of integrated approaches combining strategic and operational aspects, ensuring consistency of managerial decisions and increasing production efficiency. Such an approach involves synchronization of long-term development goals with current production tasks, enabling a balance between operational stability and flexibility in responding to environmental changes. Integrated management combines strategic planning, operational management, controlling, and performance monitoring systems, forming a unified logic of managerial actions and increasing decision-making transparency.

The use of organizational and economic instruments plays an important role in improving management performance, optimizing production structures, and enhancing enterprise adaptability to environmental changes. These instruments include strategic and operational planning systems, budgeting, controlling, adaptive standardization of production processes, logistics planning, cost management, and performance indicator systems. Their application enhances coordination between departments, ensures rational use of production potential, reduces internal imbalances, and creates conditions for more efficient management of production cycles.

The application of innovative management tools contributes to increased transparency, reduced transaction costs, decreased information asymmetry, and improved responsiveness to market changes. The integration of digital technologies with organizational and economic management mechanisms enables the transition from reactive to proactive management models focused on risk forecasting, optimization of

production processes, and the formation of sustainable competitive advantages. As a result, a more flexible and adaptive production management system is formed, capable of ensuring stability of enterprise functioning under complex and dynamic conditions of agrarian sector development.

**Key words:** production management, agricultural enterprises, production potential, management efficiency, organizational and economic instruments, innovative approaches, agrarian management.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті в наукових фахових виданнях України:*

1. Антонюк Г. О.. Теоретичні підходи до еволюції поняття «стратегія» в контексті управління підприємством. *Агросвіт*. 2022. № 19. С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.19.56> (0,33 д.а.).

2. Антонюк Г. О. Теоретичні підходи до формування стратегій управління підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 19–20. С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.19-20.93> (0,32 д.а.).

3. Нікітченко С. О., Желавська Н. В., Антонюк Г. О., Ситник О. О. Диверсифікація виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств в умовах трансформаційної економіки: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 162–167. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.162> (0,34 д.а., особистий внесок (0,21 д.а.) обґрунтовано управлінський аспект диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств).

4. Желавська Н. В., Антонюк Г. О., Маршалок М. М. Інструменти цифрового моніторингу у процесі управління аграрним виробництвом. *Агросвіт*. 2025. № 13. С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.13.115> (0,32, особистий внесок (0,21 д.а.), обґрунтовано шляхи використання цифрових моніторингу аграрного виробництва).

5. Антонюк Г. О. Організаційно-економічні важелі підвищення продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7074/7188> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.95> (0,32 д.а.).

6. Антонюк Г. Еволюція теоретичних підходів до управління аграрним виробництвом. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 1. С. 674–681. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.95> (0,31 д.а.)

7. Биба В., Антонюк Г. Адміністративне управління виробничим потенціалом сільськогосподарського підприємства: теоретичний аспект. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 2. С. 157–166. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.157>. (0,33 д.а., особистий внесок (0,19 д.а.), обгрутовано поняття «управління» та «адміністративне управління»).

#### ***Публікації у наукових виданнях іноземних держав:***

8. Khakhula B., Kostyuk O., Lanchenko O., Antonyuk H., Homon O. Innovative tools for risk management of the production activities of agricultural enterprises in an institutional environment. *Scientific Horizons*. 2024. Vol. 27, No. 2. P. 136–153. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor2.2024.136>. (0,43 д.а., особистий внесок здобувача (0,12 д.а.): здійснено оцінку системи управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств).

#### ***Матеріали науково-практичних конференцій:***

9. Гомон О., Антонюк Г. Теоретичні підходи до трансформації поняття «управління підприємством». Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф., 25 березня 2025 р., м. Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2025. С. 73–74 (0,2 д.а., авторський внесок здобувача (0,1 д.а.) розкрито теорії управління).

10. Гомон О., Антонюк Г. Роль і місце теорій інституціоналізму у формуванні системи управління сільськогосподарськими підприємствами.

Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., 14–15 квітня 2025 р., м. Полтава. 2025. С. 370–372 (0,2 д.а., авторський внесок здобувача (0,1 д.а.) обгрутовано теорії інституціоналізму в управлінні підприємством).

11. Гомон О., Антонюк Г. Роль і місце інституцій в управлінні сільського господарства. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 15 травня 2025 р., м. Кам'янець-Подільський. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 131–134 (0,2 д.а., авторський внесок (0,1 д.а.) обгрунтовано поняття «управління»).

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	11
1.1. Теоретичні основи формування системи управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств .....	11
1.2. Виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств як об'єкт управління .....	32
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств .....	53
Висновки до розділу 1 .....	74
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	77
2.1. Оцінка загального стану виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств .....	77
2.2. Діагностика організаційно-управлінських особливостей здійснення виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств .....	96
2.3. Аналіз ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств .....	115
Висновки до розділу 2 .....	135
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	138
3.1. Концептуальні підходи до удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств .....	138
3.2 Організаційно-економічні інструменти підвищення ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств .....	162
3.3. Формування інноваційних підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств .....	186
Висновки до розділу 3 .....	205
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	208
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	212
ДОДАТКИ .....	224

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується суттєвим ускладненням умов функціонування сільськогосподарських підприємств, що зумовлено поєднанням тривалих структурних дисбалансів, макроекономічної нестабільності та наслідків повномасштабної війни. Воєнні дії призвели до руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, зростання виробничих і фінансових ризиків, дефіциту трудових ресурсів та підвищення невизначеності управлінського середовища. За таких умов проблема формування дієвих механізмів управлінського реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища агробізнесу набула особливої актуальності.

Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах воєнних та післявоєнних викликів дедалі більше залежить не лише від внутрішніх виробничо-економічних чинників, а й від узгодженості управлінських рішень на різних рівнях – від державного до місцевого. Кожному з цих рівнів у системі управління має бути відведена чітко визначена роль, спрямована на забезпечення стійкості, адаптивності та безперервності виробничо-господарської діяльності. Порушення балансу повноважень і відповідальності між рівнями управління в контексті трансформацій викликаних війною посилює управлінські ризики, знижує керованість процесів і негативно впливає на фінансові результати діяльності сільськогосподарських підприємств.

За збереження кризових і воєнних чинників особливої актуальності набувають питання розроблення сучасних систем управління, здатних забезпечити гнучку адаптацію підприємств до високої волатильності ринкових, інституційних і виробничих параметрів. Розв'язання цих завдань є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, стабілізації соціально-економічного розвитку сільських територій та формування передумов для відновлення аграрного виробництва у післявоєнний період. Це зумовлює необхідність модернізації управлінських підходів, упровадження

інтенсивних методів організації виробництва, а також формування ефективних механізмів управління ризиками та кризового менеджменту в діяльності сільськогосподарських підприємств.

Значний науковий доробок з проблем управління економічними процесами в аграрній сфері представлений у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема І. Артимонової, І. Баланюка, І. Бланка, Ю. Гринчук, О. Гудзь, О. Гудзинського, А. Даниленка, Й. Завадського, Ю. Лупенка, М. Маліка, В. Ніценка, І. Паски, М. Сахацький, І. Свиноуса, О. Шуст, П. Юхименка та інших. Водночас, незважаючи на наявні наукові напрацювання та окремі позитивні зрушення в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств України, в умовах війни залишаються недостатньо опрацьованими питання формування комплексних управлінських механізмів адаптації підприємств до екстремальної невизначеності та багаторівневих ризиків, що й зумовило вибір теми дисертаційного дослідження, його мету та коло завдань.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи Білоцерківського національного аграрного університету, зокрема в рамках ініціативної наукової теми: «Формування системи продовольчого забезпечення населення в контексті повоєнного відновлення економіки України» (державний реєстраційний номер 0123U104509). У процесі виконання дослідження розроблено практичні рекомендації з управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, спрямовані на підвищення ефективності організації виробництва та результативності їх функціонування.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є розвиток і систематизація теоретико-методичних положень, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, спрямованих на забезпечення ефективності їх функціонування в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено та послідовно реалізовано відповідні наукові завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств у системі сучасного менеджменту;
- уточнити економічну сутність і зміст виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств як об'єкта управління з урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств;
- здійснити оцінку загального стану виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств та визначити основні тенденції її розвитку;
- провести діагностику організаційно-управлінських особливостей здійснення виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств;
- проаналізувати ефективність управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств з використанням економічних та управлінських показників;
- обґрунтувати концептуальні підходи до удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- розробити організаційно-економічні інструменти підвищення ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств;
- сформулювати інноваційні підходи до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, орієнтовані на підвищення адаптивності та результативності управлінських рішень.

**Об'єктом дослідження** є система управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

**Предметом дослідження** є сукупність науково-методичних положень, теоретичних підходів і прикладних інструментів управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

**Методи дослідження.** Методичною основою дисертаційного дослідження є положення теорії менеджменту, економіки підприємства та системного підходу.

Для досягнення мети та розв'язання завдань у роботі використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження. Методи аналізу та синтезу, індукції і дедукції застосовано для узагальнення теоретичних підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Системний і структурно-функціональний підходи використано для дослідження виробничої діяльності як об'єкта управління. Економіко-статистичні та порівняльні методи застосовано для оцінки стану, тенденцій і ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Економіко-математичне моделювання використано для аналізу впливу управлінських чинників на результативність виробничої діяльності та обґрунтування управлінських рішень. Методи економічного аналізу, узагальнення, а також графічні й табличні методи використано для формування висновків і практичних рекомендацій.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційну базу дослідження сформовано на основі статистичних матеріалів, нормативно-правових документів, аналітичних публікацій, наукових статей і монографій, а також результатів власних досліджень і даних офіційних інформаційних ресурсів. Основу інформаційного забезпечення становлять матеріали Державної служби статистики України, чинна нормативна база та результати авторських аналітичних напрацювань.

Наукова новизна дисертаційного дослідження визначається такими положеннями:

*удосконалено:*

теоретико-методичний підхід до узагальнення теорій управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств шляхом розроблення класифікації підходів та визначення умов їх прикладного використання з урахуванням галузевої специфіки (сезонність, біологічна зумовленість, високий рівень ризиків, інституційна мінливість), що забезпечує обґрунтування інтегрованої моделі управління як поєднання операційного, тактичного та стратегічного рівнів;

методичні засади оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств ґрунтуються на інтегрованому використанні системи показників «ресурси – результати» (продуктивність праці, урожайність/надій – рентабельність діяльності та продукції, фінансовий результат) із застосуванням аналітичного розподілу за масштабом господарювання (великі/середні/малі) та рівнем концентрації (посівні площі, поголів'я), що дозволяє більш обґрунтовано ідентифікувати ефект масштабу, зони управлінської вразливості та напрями підвищення стійкості результатів у періоди шоків;

організаційно-економічний інструментарій управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств у системі менеджменту шляхом інтеграції функцій планування, нормування, бюджетування, мотивації та логістичного забезпечення в єдиний управлінський механізм, доповнений індексом управлінської ефективності (UEI) як інструментом оцінювання ефективності управлінських рішень і якості менеджменту;

*набуло подальшого розвитку:*

економічна сутність виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств як об'єкта управління шляхом її трактування як відкритої динамічної соціо-економічної системи, що поєднує ресурси, біологічні й технологічні процеси та управлінські рішення, а її результативність характеризується ймовірнісністю та часовими лагами з урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва, підвищеної ризикованості, інституційних обмежень і воєнних впливів;

методичне забезпечення оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств на основі інтегрованого підходу, що поєднує фінансово-економічні, ресурсно-виробничі, процесно-управлінські, інституційні та ризик-орієнтовані індикатори з їх нормуванням і агрегуванням в інтегральну оцінку, що дає змогу оцінювати дієвість, адаптивність і ризикостійкість управління в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій;

система показників щодо комплексного оцінювання виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств на основі поєднання результативних, ресурсних та інвестиційних показників, що дало змогу охарактеризувати зміни у масштабах і структурі аграрного виробництва, використанні виробничого потенціалу та фінансово-інвестиційних ресурсів і визначити ключові тенденції 2020–2024 рр., зокрема адаптаційний характер функціонування в умовах воєнних викликів, посилення концентрації ресурсів, нестійкість відновлення та збереження дисбалансів між рослинництвом і тваринництвом;

підхід до діагностики організаційно-управлінських особливостей виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на комплексному врахуванні масштабу землекористування, структури зайнятості, спеціалізації виробництва та інституційних механізмів підтримки, що дозволяє обґрунтувати управлінські трансформації господарств корпоративного сектору аграрної економіки у період воєнних викликів;

концептуальне обґрунтування удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств як інтегрованої, стратегічно орієнтованої та адаптивної системи, що поєднує ресурсну, процесну, інституційну, ризик-орієнтовану й інноваційно-цифрову логіку прийняття рішень та забезпечує підвищення ефективності й стійкості підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища;

теоретико-методичні підходи до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств шляхом формування інтегрованої системи інноваційних підходів (технологічного, організаційного та аналітичного), що забезпечує перехід до проактивної моделі менеджменту на основі цифровізації, реінжинірингу бізнес-процесів і data-driven підтримки рішень, підвищуючи адаптивність і дієвість управлінських впливів на ефективність використання ресурсів в умовах невизначеності.

**Практичне значення одержаних результатів.** Наукові положення та практичні рекомендації дисертаційного дослідження використано для вдосконалення системи управління виробничою діяльністю ТОВ «Золоті луки»

(довідка №115/3 від 28.10.2025 р.) шляхом оптимізації планування й організації виробничих процесів, координації структурних підрозділів, формування внутрішніх регламентів, удосконалення організаційної структури та підвищення обґрунтованості й узгодженості управлінських рішень.

Теоретико-методичні положення та практичні рекомендації, розроблені в дисертації, використано для удосконалення управління виробничою діяльністю ТОВ «Шефф-агро» (довідка від 3.11.2025 р.) шляхом оптимізації планування ресурсів, координації роботи підрозділів, контролю виконання завдань і підвищення узгодженості управлінських рішень між рівнями управління.

Результати дослідження інтегровано в освітній процес Білоцерківського національного аграрного університету та використовуються при викладанні дисциплін «Аграрний менеджмент», «Менеджмент» і «Менеджмент організацій». (довідка №136/59 від 13.11. 2025 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому всі отримані результати, висновки та практичні рекомендації належать автору і становлять його особистий науковий внесок. У наукових публікаціях, підготовлених у співавторстві, використано лише ті матеріали та результати, які отримані автором у межах власних досліджень

**Апробація результатів дослідження.** Основні наукові та практичні результати дисертаційного дослідження апробовано на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції (25 березня 2025 р., м. Полтава), III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених» (14–15 квітня 2025 р., м. Полтава), а також X Міжнародній науково-практичній конференції (15 травня 2025 р., м. Кам'янець-Подільський; Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025 р.).

**Публікації.** За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 11 наукових праць загальним обсягом 3,3 друк. арк. (авторський внесок – 2,31 друк. арк.), зокрема 7 статей у наукових фахових виданнях України, 1 статтю у виданні,

індексованому в міжнародній наукометричній базі Scopus, а також 3 тези доповідей на науково-практичних конференціях різних рівнів.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертаційна робота структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, який налічує 143 найменувань. Загальний обсяг дисертації становить 268 сторінок. Робота ілюстрована 14 таблицями та 12 рисунками.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **1.1. Теоретичні основи формування системи управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств**

Сучасний розвиток сільськогосподарських підприємств відбувається за умов підвищеної економічної нестабільності, трансформації ринкових відносин, посилення глобальної конкуренції та зростання впливу воєнних, кліматичних і інституційних чинників. За таких обставин особливого значення набуває формування ефективної системи управління виробничою діяльністю, здатної забезпечити раціональне використання ресурсів, узгодження економічних інтересів учасників виробничого процесу та досягнення стійких результатів господарювання. Управління виробничою діяльністю в аграрному секторі має враховувати специфіку сільськогосподарського виробництва, зумовлену сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, біологічною природою активів і високим рівнем ризиків.

У теоретичному вимірі система управління виробничою діяльністю розглядається як цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, що охоплює цілі, функції, методи, інструменти та організаційні механізми впливу на виробничі процеси [1]. Класичні та сучасні теорії управління акцентують увагу на необхідності забезпечення узгодженості стратегічного, тактичного й операційного рівнів управління, адаптивності управлінських рішень до змін зовнішнього середовища та інституційних обмежень [2; 3]. У цьому контексті формування системи управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств передбачає поєднання адміністративних, економічних і мотиваційних важелів з урахуванням ринкових механізмів та вимог сталого розвитку.

Водночас сучасні наукові підходи дедалі більше орієнтуються на системно-інституційне бачення управління, відповідно до якого ефективність виробничої

діяльності визначається не лише внутрішніми управлінськими рішеннями, а й якістю інституційного середовища, рівнем розвитку ринкової інфраструктури та доступом підприємств до фінансових, інформаційних і технологічних ресурсів [4]. Це зумовлює необхідність поглибленого теоретичного осмислення процесів формування системи управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням сучасних викликів, зокрема євроінтеграційних процесів, цифрової трансформації та післявоєнного відновлення аграрного сектору України.

Управління виробничою діяльністю сільськогосподарського підприємства доцільно розглядати як цілісну систему науково обґрунтованих принципів, методів і управлінських інструментів, спрямованих на узгодження процесів планування, організації, мотивації та контролю з метою забезпечення стійкої економічної результативності виробництва. У наукових дослідженнях наголошується, що ефективність такого управління значною мірою залежить від урахування галузевої специфіки сільського господарства, зокрема сезонності виробництва, дії біологічних факторів, підвищеного рівня ризиків та впливу інституційного середовища на прийняття управлінських рішень [5].

Теоретичні засади управління виробничою діяльністю формувалися в межах класичних шкіл менеджменту, які заклали фундамент сучасної управлінської науки. Представники наукового управління обґрунтовували доцільність раціоналізації трудових операцій і підвищення продуктивності праці; адміністративний підхід акцентував увагу на функціях управління, принципах побудови організаційних структур і координації діяльності; бюрократична школа підкреслювала значення формалізованих правил, процедур і ієрархії в забезпеченні стабільності та передбачуваності управління. Подальший розвиток економічних відносин і ускладнення виробничих систем зумовили перехід до сучасних теоретичних моделей, у межах яких аграрне підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система з багаторівневою структурою внутрішніх і зовнішніх зв'язків.

За сучасних наукових підходах управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств трактується як динамічний та адаптивний процес [5]. Системний і процесний підходи орієнтують управління на узгодженість ресурсів, технологій та результатів, тоді як контингентна концепція обґрунтовує необхідність гнучкого вибору управлінських інструментів залежно від умов функціонування підприємства. Водночас інноваційні моделі управління та концепції управління якістю акцентують увагу на безперервному вдосконаленні виробничих процесів, цифровізації, розвитку людського капіталу та підвищенні конкурентоспроможності. Таким чином, у працях сучасних науковців управління виробничою діяльністю дедалі частіше розглядається як інтегрована система економічних, організаційних та інституційних рішень, здатна забезпечити ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств за умов нестабільності та структурних трансформацій аграрного сектору.

Класичні теорії управління сформувалися наприкінці XIX – на початку XX ст. за індустріалізації та зростання масштабів виробництва і були зорієнтовані на підвищення продуктивності праці шляхом раціоналізації управлінських рішень, чіткого розподілу функцій та побудови ієрархічних організаційних структур. У працях науковців цього періоду управління розглядалося насамперед як техніко-організаційний процес, спрямований на досягнення максимальної ефективності використання ресурсів за рахунок формалізації процедур і дисципліни виконання [6; 7].

Для систематизації еволюції наукових поглядів на управління виробничою діяльністю та визначення їхнього прикладного значення для сільськогосподарських підприємств доцільно узагальнити ключові положення класичних теорій управління у порівняльному форматі (дод. А.1).

Дані додатку свідчать, що класичні теорії управління заклали фундаментальні засади формування системи управління виробничою діяльністю підприємств, насамперед через чітке визначення управлінських функцій, раціоналізацію виробничих процесів і формалізацію організаційних структур. Представники школи наукового менеджменту, зокрема Ф. і Л. Гілбрети,

обґрунтували можливість підвищення продуктивності праці шляхом наукового аналізу трудових операцій та стандартизації виробничих процесів [8]. Разом із тим у сучасних дослідженнях підкреслюється, що інструментарій наукового менеджменту має обмежене застосування в аграрному секторі через вплив природно-кліматичних та біологічних чинників, які зумовлюють варіативність виробничих результатів і ускладнюють уніфікацію технологічних рішень [9].

Адміністративний підхід, представлений працями Дж. Муні та А. Рейлі, розширив уявлення про управління як універсальний процес, що включає взаємопов'язані функції планування, організації, мотивації, координації та контролю [10]. Сформульовані цими науковцями принципи управління й сьогодні залишаються методологічною основою побудови організаційних структур сільськогосподарських підприємств різних масштабів. Водночас дослідники наголошують, що адміністративна школа недостатньо враховує вплив зовнішнього середовища, поведінкові особливості персоналу та інституційні обмеження, що знижує її прикладну цінність за умов високої ринкової та воєнно-економічної нестабільності [11].

Бюрократична модель управління, розроблена М. Вебером і розвинена в працях його послідовників, забезпечила формування механізмів формальної відповідальності, правової визначеності та ієрархічної підпорядкованості, що є особливо важливим для великих сільськогосподарських підприємств, агрохолдингів і корпоративних структур [12; 13]. Разом із тим, сучасні науковці звертають увагу на те, що надмірна зарегламентованість управлінських процедур у межах бюрократичної моделі знижує гнучкість і оперативність прийняття рішень, обмежує інноваційну активність і ускладнює адаптацію сільськогосподарських підприємств до змін ринкової кон'юнктури, кліматичних ризиків та кризових явищ [14].

Узагальнення класичних підходів, представлених працями провідних представників наукового менеджменту, адміністративної та бюрократичної шкіл, дає підстави стверджувати, що їхніми ключовими перевагами є системність, дисципліна та чітка організація управлінських процесів. Водночас головним

обмеженням цих теорій виступає недооцінка ролі людського капіталу, соціально-поведінкових чинників і динамічного характеру зовнішнього середовища. З позиції авторського бачення, класичні теорії управління доцільно розглядати як базовий рівень формування системи управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, який потребує подальшого розвитку шляхом інтеграції інституційних, поведінкових, адаптивних і цифрових підходів, здатних забезпечити ефективність управління за умов сучасних трансформацій аграрного сектору та післявоєнного відновлення економіки.

З розвитком економічних систем і ускладненням умов господарювання акценти в теорії та практиці управління поступово змістилися від жорстко регламентованих ієрархічних моделей до підходів, що враховують складність, мінливість і невизначеність зовнішнього середовища. У працях сучасних науковців управління виробничою діяльністю розглядається як адаптивний процес, що поєднує економічні, організаційні, соціальні та інформаційні чинники [15]. Такі підходи інтегрують ідеї класичного менеджменту з досягненнями поведінкової теорії, інституційної економіки та стратегічного управління.

Системний підхід, заснований на положеннях теорії загальних систем Л. фон Берталанфі та розвинений у працях Р. Акоффа, П. Друкера, Т. Парсонса, розглядає підприємство як цілісну соціально-економічну систему, що складається з взаємопов'язаних підсистем. Науковці підкреслюють, що ефективність управління визначається не окремими управлінськими рішеннями, а узгодженістю взаємодії виробничих, фінансових, кадрових і інформаційних елементів [16]. Для сільськогосподарських підприємств системний підхід є методологічно важливим з огляду на тісний зв'язок виробництва з природним середовищем, екологічними обмеженнями та соціальною інфраструктурою сільських територій.

Концепція загального управління якістю (TQM) сформувалася в працях В. Едвардса Демінга, Дж. Джурана, Ф. Кросбі та була розвинена в межах японської управлінської школи. У наукових дослідженнях TQM розглядається як філософія управління, орієнтована на довгострокове підвищення конкурентоспроможності

через безперервне вдосконалення процесів, орієнтацію на споживача та активне залучення персоналу [17]. В аграрному секторі, як зазначають дослідники, принципи TQM сприяють підвищенню стабільності якості продукції, дотриманню стандартів безпечності та формуванню довіри з боку ринку [18].

Lean-менеджмент, що бере свій початок у Toyota Production System (Т. Охно, С. Шінго), набув подальшого розвитку в працях Дж. Вомека та Д. Джонса. Науковці обґрунтовують доцільність застосування Lean-підходів для мінімізації втрат, підвищення прозорості процесів і зростання операційної ефективності [19]. Водночас підкреслюється, що в аграрному виробництві інструменти Lean потребують адаптації до сезонного характеру робіт, природних ризиків і логістичних обмежень [20].

Контингентний (ситуаційний) підхід, представлений працями П. Лоуренса, Дж. Лорша, Ф. Фідлера, Г. Мінцберга, виходить з того, що ефективність управління залежить від відповідності організаційної структури, стилю керівництва та управлінських інструментів конкретним умовам функціонування підприємства. Вчені наголошують, що за умов високої невизначеності та різноманітності факторів середовища саме гнучкість і адаптивність управління стають ключовими чинниками результативності, що є особливо актуальним для сільськогосподарських підприємств [21].

Інноваційні та мережеві підходи розвиваються у працях М. Портера, Б.-О. Лундвала, Г. Чесбро та інших дослідників, які акцентують увагу на кластеризації, відкритих інноваціях і партнерській взаємодії. У межах цих підходів управління виробничою діяльністю ґрунтується на мережевій кооперації підприємств, наукових установ, логістичних і фінансових структур, а цифрові технології розглядаються як ключовий інструмент координації та моніторингу процесів [22]. Для аграрного сектору це означає можливість підвищення ефективності використання ресурсів, зниження транзакційних витрат і прискорення інноваційних змін.

Сучасні підходи до управління виробничою діяльністю, як підкреслюють вітчизняні науковці, поєднують елементи класичного, поведінкового та

інституційного менеджменту. Зокрема, у дослідженнях науковців наголошується, що за умов ринкової турбулентності та воєнних викликів ефективно управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств – землею, трудовими ресурсами, капіталом та інформацією – визначає їхню здатність адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та формувати стійкі конкурентні переваги [23].

Вважаємо, що сучасна система управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств має ґрунтуватися на інтеграції системного та контингентного підходів із інструментами управління якістю, Lean-менеджменту, стратегічного планування й цифровізації. Така інтегрована модель дозволяє поєднати структурованість і дисципліну класичних теорій із гнучкістю, інноваційністю та орієнтацією на людський капітал, що є ключовою передумовою забезпечення ефективності та стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств за сучасних умов.

З метою систематизації наукових підходів до управління виробничою діяльністю та поглиблення теоретичного обґрунтування формування системи управління сільськогосподарськими підприємствами доцільно узагальнити ключові напрями управлінської думки у вигляді авторської класифікації.

Наведена в дод. А.2 авторська класифікація свідчить, що управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств формувалося під впливом різних теоретичних підходів, кожен з яких має власну управлінську логіку та сферу прикладного застосування. Класичні менеджерські школи заклали базові засади організації управління, забезпечивши чіткість функціонального розподілу, дисципліну та ієрархічність управлінських процесів. Їхній інструментарій залишається актуальним для вирішення операційних завдань сільськогосподарських підприємств, однак є недостатнім для реагування на складні та динамічні виклики сучасного аграрного середовища.

Системно-адаптивні підходи розширюють межі традиційного менеджменту, розглядаючи підприємство як відкриту динамічну систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Їх застосування дозволяє враховувати сезонність виробництва, природно-кліматичні ризики та інституційну мінливість, що є

характерними для сільського господарства. Саме ці підходи формують методологічне підґрунтя для адаптивного управління та підвищення стійкості сільськогосподарських підприємств.

Процесно-кількісні методи управління зосереджені на підвищенні ефективності використання ресурсів, оптимізації виробничих процесів і забезпеченні стабільної якості продукції. Як свідчать дані таблиці, такі підходи сприяють зниженню втрат і підвищенню гнучкості виробничих циклів, однак у аграрному секторі потребують адаптації до біологічної природи виробництва та нерівномірності навантаження ресурсів упродовж року.

Стратегічні та інноваційні моделі управління орієнтовані на довгостроковий розвиток сільськогосподарських підприємств, формування інноваційного потенціалу та розширення партнерських зв'язків. Їхнє значення полягає у створенні конкурентних переваг і інтеграції аграрного бізнесу в регіональні та глобальні ланцюги створення вартості, що особливо актуально за умов посилення конкуренції та євроінтеграційних процесів.

Спеціалізовані аграрні підходи враховують біофізичні та ризикові особливості сільськогосподарського виробництва і спрямовані на забезпечення його довгострокової екологічної та економічної стійкості. Їхнє застосування дозволяє поєднати управління виробничою ефективністю з принципами сталого розвитку та управління ризиками, що є ключовим для збереження виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств.

Жоден із наведених підходів не є універсальним для управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Найбільш результативною є інтеграція елементів різних управлінських концепцій з урахуванням галузевої специфіки, рівня розвитку підприємства та умов зовнішнього середовища, що створює підґрунтя для формування комплексної та адаптивної системи управління виробничою діяльністю в аграрному секторі.

Воєнні умови функціонування підприємств спричинили суттєві зрушення у теоретичних підходах до управління виробничою діяльністю, що проявляються у зміні базових управлінських парадигм. Класичні теорії управління, орієнтовані на

досягнення економічної ефективності, оптимізацію ресурсів і довгострокове планування за умов відносної стабільності, поступово поступаються місцем підходам, зосередженим на забезпеченні стійкості, адаптивності та збереженні виробничої спроможності підприємства. У теоретичному вимірі управління виробництвом трансформується з інструменту досягнення оптимуму у механізм підтримання життєздатності системи за екстремальної невизначеності.

За умов війни об'єкт управління перестає бути відносно стабільною виробничою системою та набуває ознак кризово-адаптивної структури, для якої характерні фрагментація ресурсної бази, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит трудових ресурсів і підвищений рівень системних ризиків [24]. Це зумовлює теоретичний перехід від детермінованих моделей управління до імовірнісних, сценарних і ризик-орієнтованих концепцій, у межах яких управлінські рішення приймаються з урахуванням допустимого рівня втрат і необхідності швидкого коригування виробничих планів.

Водночас посилюється роль інституційного виміру управління виробничою діяльністю. У теоріях управління зростає значення державної політики, механізмів підтримки, страхування ризиків і зовнішніх джерел стабілізації як невід'ємних елементів управлінського середовища [25]. Виробнича діяльність підприємства дедалі частіше розглядається як інституційно вбудований об'єкт управління, ефективність якого залежить не лише від внутрішніх управлінських рішень, а й від здатності інтегруватися до системи державних, фінансових і донорських інструментів підтримки.

З позиції сучасного теоретичного осмислення, війна актуалізує поєднання антикризового, ризик-орієнтованого та адаптивного підходів в управлінні виробничою діяльністю. У межах цієї нової управлінської логіки пріоритет надається збереженню виробничого ядра, підтриманню мінімально необхідного рівня функціонування та формуванню потенціалу для післявоєнного відновлення. Таким чином, воєнні умови сприяють формуванню оновленої теоретичної парадигми управління виробничою діяльністю, орієнтованої на стійкість, гнучкість і довгострокову відновлювальну спроможність підприємства. У межах

цієї парадигми особливої ваги набуває врахування галузевої специфіки, яка визначає можливості та обмеження реалізації адаптивних управлінських рішень. Саме тому подальший аналіз доцільно зосередити на характеристиці особливостей сільськогосподарського виробництва як об'єкта управління.

Сільськогосподарське виробництво характеризується сукупністю специфічних ознак, які істотно відрізняють його від промислових і сервісних видів діяльності та безпосередньо впливають на вибір і поєднання методів управління виробничою діяльністю підприємств. У наукових дослідженнях наголошується, що ігнорування галузевої специфіки сільського господарства призводить до зниження результативності управлінських рішень і формування інституційних дисфункцій у системі управління [26].

Однією з ключових характеристик сільськогосподарського виробництва є сезонність і циклічність, що зумовлена біологічними циклами вирощування рослин і відтворення тварин. Виробничі процеси тісно пов'язані з календарними періодами підготовки ґрунту, сівби, догляду за посівами та збирання врожаю, а також формуванням виробничого потенціалу наступного сезону. За таких умов планування набуває стратегічного характеру і має поєднувати оперативні рішення з середньо- та довгостроковим сезонним плануванням, що враховує погодні сценарії та часові лаги між вкладенням ресурсів і отриманням результатів.

Визначальною особливістю є біологічний характер сільськогосподарського виробництва, за якого рівень продуктивності залежить від природно-кліматичних умов, біологічних закономірностей росту та розвитку рослин і тварин, а також агротехнологічних рішень. Кінцеві результати виробничої діяльності часто мають відстрочений характер і можуть істотно варіюватися під впливом факторів, що не піддаються повному управлінському контролю. Це зумовлює потребу у використанні адаптивних моделей управління, що поєднують агротехнічні знання з економічними та управлінськими інструментами.

Високий рівень ризикованості сільськогосподарського виробництва зумовлений багатofакторною невизначеністю, яка включає погодні та кліматичні ризики, цінову волатильність, логістичні обмеження, а також інституційні та

воєнні чинники. Науковці зазначають, що фінансово стійкі та управлінськи спроможні сільськогосподарські підприємства мають вищу здатність забезпечувати безперервність виробничої діяльності та знижувати негативні наслідки зовнішніх шоків, що актуалізує інтеграцію ризик-орієнтованого підходу до системи управління [27].

Важливою характеристикою є ресурсна та екологічна неоднорідність умов сільськогосподарського виробництва. Земельні, водні та кліматичні ресурси істотно диференційовані за регіонами, що потребує територіально диференційованих управлінських рішень і врахування екологічних обмежень. У цьому контексті управління виробничою діяльністю має ґрунтуватися на принципах сталого використання земельних ресурсів, збереження родючості ґрунтів та екологічної відповідальності.

Окреме місце займає вплив державного регулювання та ринкових умов, оскільки сільськогосподарські підприємства функціонують у складному інституційному середовищі, сформованому поєднанням ринкових механізмів, інструментів державної підтримки та вимог зовнішніх ринків. Це зумовлює необхідність узгодження управлінських рішень із регуляторними стимулами, програмами підтримки та змінами ринкової кон'юнктури.

З урахуванням зазначених особливостей класичні підходи до управління виробничою діяльністю потребують адаптації до умов сільськогосподарського виробництва. Традиційні методи оперативного планування доцільно доповнювати сезонним, сценарним і ризик-орієнтованим плануванням, а управління витратами – інструментами диверсифікації та формування резервів. Значного поширення набуває використання інноваційних управлінських рішень, зокрема цифрових технологій моніторингу стану ґрунтів і посівів, прогнозування погодних умов, автоматизованих систем управлінського обліку та контролю виробничих процесів.

Вважаємо, що управління виробничою діяльністю сільськогосподарського підприємства слід розглядати як інтегровану адаптивну систему, що поєднує класичні функції менеджменту з ризик-орієнтованими, агроекологічними та

цифровими інструментами. Такий підхід забезпечує не лише підвищення поточної ефективності виробництва, а й формування довгострокової економічної, екологічної та інституційної стійкості сільськогосподарських підприємств за сучасних умов трансформації аграрного сектору.

З урахуванням галузевої специфіки сільськогосподарського виробництва та необхідності адаптації загальноуправлінських підходів до умов аграрного сектору доцільно узагальнити ключові особливості виробничої діяльності та відповідні управлінські інструменти у структурованому вигляді (дод. А.3).

Дані додатку свідчать, що специфіка сільськогосподарського виробництва формує комплекс різнорівневих управлінських викликів, які потребують диференційованого підходу до вибору управлінських інструментів. Сезонність, циклічність і біологічна зумовленість виробничих процесів зумовлюють необхідність застосування сезонного та сценарного планування, адаптивного управління й постійного виробничого моніторингу. Використання таких інструментів на операційному та тактичному рівнях управління сприяє стабілізації результатів виробничої діяльності та підвищенню узгодженості планових рішень у межах аграрного циклу.

Підвищена ризикованість природно-кліматичного та ринкового характеру зумовлює значну невизначеність доходів і загрозу переривання виробничих циклів. У цьому контексті ключову роль відіграє стратегічний рівень управління, на якому застосовуються інструменти ризик-орієнтованого менеджменту, страхування, диверсифікації та формування резервів. Їхнє використання дозволяє підвищити фінансову стійкість сільськогосподарських підприємств і знизити їх чутливість до зовнішніх шоків.

Ресурсна та екологічна неоднорідність умов господарювання потребує врахування територіальних відмінностей і довгострокових екологічних обмежень. Як відображено в дод. А.3, агроекологічний підхід, зональне планування та впровадження сталих практик землекористування мають застосовуватися на тактичному та стратегічному рівнях управління. Це забезпечує збереження

виробничого потенціалу, підтримання родючості ґрунтів і формування екологічної стійкості аграрного виробництва.

Інституційна залежність і регуляторна мінливість зумовлюють необхідність постійної адаптації управлінських рішень до змін у системі державної підтримки та нормативно-правового регулювання. Стратегічне планування, інституційна адаптація та комплаєнс-менеджмент дозволяють підвищити гнучкість системи управління та зменшити ризики, пов'язані з регуляторними обмеженнями.

Інформаційна невизначеність і зростання вимог до ефективності виробничої діяльності актуалізують використання цифрових платформ управління, систем управлінського обліку, а також інструментів Lean і TQM на всіх рівнях управління. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації витрат і зростанню загальної ефективності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств.

Ефективне управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств ґрунтується на комплексному поєднанні інструментів різних рівнів управління, адаптованих до специфіки галузі. Це підтверджує доцільність формування інтегрованої системи управління, орієнтованої на забезпечення економічної ефективності, фінансової стійкості та екологічної збалансованості аграрного виробництва.

На основі узагальнення та критичного аналізу наукових джерел доцільно запропонувати авторську класифікацію підходів до управління виробничою діяльністю, яка поєднує традиційні теоретико-методологічні засади менеджменту зі спеціалізованими, галузево орієнтованими елементами. Така класифікація відображає еволюцію управлінської думки та дозволяє комплексно врахувати особливості аграрного виробництва, що функціонує за умов біологічної зумовленості, підвищеної ризикованості та інституційної мінливості.

Класичні менеджерські школи ґрунтуються на функціональному підході до управління та передбачають стабільну організаційну структуру, чіткий розподіл управлінських і виконавських функцій, формалізацію процедур планування, організації та контролю. Представники наукового та адміністративного

менеджменту розглядали управління як раціонально впорядкований процес, спрямований на забезпечення дисципліни та передбачуваності результатів діяльності. У працях сучасних науковців зазначається, що інструментарій класичних шкіл зберігає практичну цінність для сільськогосподарських підприємств насамперед на операційному рівні управління, де необхідні чіткість регламентів і контроль за виконанням виробничих завдань [28].

Системно-адаптивні підходи формуються в межах системної та контингентної теорій управління і трактують підприємство як відкриту динамічну систему, що перебуває в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Науковці наголошують, що ефективність управління визначається узгодженістю взаємодії між виробничими, фінансовими, кадровими та інформаційними підсистемами, а також здатністю менеджменту адаптувати управлінські рішення до змін ринкових, інституційних і природно-кліматичних умов [29]. Для сільськогосподарських підприємств ці підходи є методологічно важливими, оскільки дозволяють поєднати довгострокові цілі розвитку з необхідністю гнучкого реагування на сезонні та ризикові чинники.

Процесно-кількісні методи управління орієнтовані на оптимізацію виробничих операцій, підвищення якості продукції та ефективності використання ресурсів. До цієї групи належать концепції загального управління якістю, Lean-менеджмент, управління проектами та інші інструменти, що ґрунтуються на кількісному аналізі процесів і показників результативності. У наукових дослідженнях підкреслюється, що застосування процесно-кількісних методів дозволяє виявляти внутрішні резерви зростання, знижувати втрати та підвищувати гнучкість виробництва. Водночас в аграрному секторі ці методи потребують адаптації до нерівномірності виробничих циклів і біологічної природи виробництва.

Стратегічні та інноваційні моделі управління зосереджуються на формуванні довгострокових конкурентних переваг, управлінні інноваційним розвитком і знаннями, а також розвитку партнерських і мережевих форм взаємодії. Науковці розглядають управління за цілями, систему збалансованих

показників, кластерні та мережеві підходи як ефективні інструменти інтеграції економічних, інституційних та інноваційних чинників розвитку. Зокрема, аграрні кластери трактуються як складні системи, у межах яких поєднуються системний, інституційний, інноваційно-мережевий, проєктний та агроекологічний підходи, що потребує комплексного управління розвитком із урахуванням наукових, економічних і екологічних параметрів.

Спеціалізовані аграрні підходи формуються з урахуванням біофізичних характеристик сільськогосподарського виробництва та специфіки аграрних ризиків. До них належать агроекологічний підхід, орієнтований на забезпечення довгострокової стійкості агроecosистем і збереження природного потенціалу; ризик-орієнтоване управління, що передбачає використання інструментів страхування, диверсифікації та хеджування; а також адаптивне планування, яке поєднує стратегічне бачення розвитку з можливістю оперативного коригування виробничих планів у межах кожного сезону. Науковці наголошують, що саме ці підходи дозволяють знизити вразливість сільськогосподарських підприємств до кліматичних, ринкових і інституційних шоків.

На нашу думку, що ефективне управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств не може ґрунтуватися на ізольованому використанні окремих управлінських концепцій. Найбільш результативною є інтегрована модель управління, що поєднує функціональну чіткість класичних шкіл, адаптивність системно-адаптивних підходів, інструментарій процесно-кількісних методів, стратегічну орієнтацію інноваційних моделей і галузеву специфіку спеціалізованих аграрних підходів. Такий синтез створює методологічне підґрунтя для формування гнучкої, стійкої та науково обґрунтованої системи управління виробничою діяльністю, здатної забезпечити ефективність і довгостроковий розвиток сільськогосподарських підприємств за сучасних умов трансформації аграрного сектору.

Спираючись на узагальнення теоретичних підходів до управління та врахування специфіки сільськогосподарського виробництва, доцільно сформулювати окремі авторські положення, що визначають напрями

удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Передусім управління виробництвом сільськогосподарського підприємства має ґрунтуватися на інтеграції стратегічного та адаптивного планування. Довгострокові цілі розвитку, пов'язані з оптимізацією структури посівних площ, модернізацією матеріально-технічної бази, інвестиціями в технології та інфраструктуру, повинні поєднуватися з можливістю оперативного коригування управлінських рішень у межах виробничого сезону. У наукових працях підкреслюється, що жорстко фіксовані плани в аграрному секторі є малоефективними через вплив погодних і біологічних чинників [30]. З позиції автора, поєднання стратегічної визначеності з адаптивною гнучкістю дозволяє забезпечити керованість виробничих процесів протягом усього аграрного циклу та своєчасно реагувати на зовнішні збурення.

Важливою складовою сучасної системи управління є системне управління ризиками, яке має бути інтегроване до загальної моделі менеджменту сільськогосподарського підприємства. Дослідники наголошують, що аграрне виробництво функціонує за умов підвищеної невизначеності, зумовленої кліматичними, ринковими, інституційними та воєнними чинниками [31]. У цьому контексті диверсифікація культур, формування фінансових і матеріальних резервів, використання інструментів страхування врожаю та цінових ризиків є необхідними елементами забезпечення фінансової стійкості. Авторське бачення полягає в тому, що управління ризиками повинно мати проактивний характер і ґрунтуватися на сценарному аналізі, оцінюванні ймовірності втрат та їх впливу на результати виробничої діяльності.

Не менш важливим напрямом є орієнтація управління на інновації та якість виробничих процесів. За сучасних наукових досліджень інноваційний розвиток розглядається як ключовий чинник підвищення продуктивності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [32]. Регулярна оцінка ефективності виробничих процесів, упровадження сучасних агротехнологій, розвиток селекційно-насінницької бази, використання елементів

прецизійного землеробства та цифрових рішень сприяють раціональному використанню ресурсів і підвищенню якості продукції. З позиції автора, особливого значення набуває застосування інформаційних систем для моніторингу стану посівів, прогнозування урожайності та аналізу ринкової кон'юнктури, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Суттєву роль у підвищенні ефективності управління відіграє розвиток людського капіталу та системи професійного навчання. У працях науковців наголошується, що саме персонал є носієм знань, інновацій і управлінських компетенцій. З огляду на сезонний характер аграрної праці, високу трудомісткість окремих виробничих операцій та зростання технологічної складності виробництва, управління має передбачати цілеспрямовані програми підвищення кваліфікації, мотивації та залучення працівників. Вважаємо, що без системного розвитку компетенцій агрономів, механізаторів, інженерів і управлінського персоналу впровадження сучасних технологій і управлінських інновацій є обмеженим, а інвестиції в людський капітал слід розглядати як стратегічний ресурс розвитку сільськогосподарського підприємства.

У науковій літературі підкреслюється, що ігнорування агроекологічних обмежень призводить до деградації ґрунтів, виснаження водних ресурсів і зниження довгострокового виробничого потенціалу [33]. З позиції автора, управлінські рішення в аграрному секторі повинні поєднувати класичні функції менеджменту з екологічним моніторингом, раціональним використанням природних ресурсів і впровадженням екологічно безпечних технологій. Такий комплексний підхід забезпечує не лише поточну економічну ефективність, а й формування стійкої основи розвитку сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі.

Воєнні умови функціонування економіки зумовили глибоку трансформацію теоретичних засад управління підприємствами, зокрема у сільському господарстві, де виробнича діяльність традиційно характеризується підвищеною залежністю від зовнішнього середовища. Війна виступає не лише як екзогенний

шок, а як системоутворюючий фактор, що змінює самі передумови управління, уявлення про раціональність управлінських рішень та критерії їхньої ефективності. За таких умов класичні теорії управління, сформовані в парадигмі відносної стабільності, зазнають суттєвого перегляду.

У традиційних теоретичних моделях управління сільськогосподарськими підприємствами ключовий акцент робився на оптимізації використання ресурсів, досягненні економічної ефективності та довгостроковому плануванні виробничих результатів [34]. Війна зумовлює зсув цієї парадигми у бік теорій стійкості, адаптивності та кризового управління. У теоретичному вимірі управління виробничою діяльністю трансформується з інструменту максимізації результатів у механізм підтримання життєздатності підприємства за умов глибокої невизначеності, порушення ринкових зв'язків і обмеженості ресурсів.

Суттєвих змін зазнає системний підхід до управління. Якщо в довоєнних умовах виробнича система сільськогосподарського підприємства розглядалася як відносно цілісна та передбачувана, то за війни вона набуває фрагментованого характеру. Порушення територіальної цілісності виробничої бази, втрати доступу до земельних ресурсів, інфраструктури та робочої сили змінюють уявлення про стабільність системи. У теорії управління це зумовлює перехід від моделей рівноважного функціонування до моделей керованої нестійкості, у яких ключовим завданням є утримання критичних параметрів системи в допустимих межах [35].

Війна також трансформує процесний підхід до управління виробничою діяльністю. Тривалі, логічно впорядковані виробничі процеси з чіткою послідовністю етапів поступаються місцем укороченим, перерваним або альтернативним виробничим траєкторіям. У теоретичному сенсі це означає відмову від жорстко регламентованих моделей управління на користь гнучких, сценарних і модульних підходів, у яких управлінські рішення приймаються з урахуванням можливості швидкої зміни виробничих маршрутів і технологічних рішень.

Ресурсна теорія управління за умов війни також зазнає якісних змін. Земля, праця, капітал і технології перестають розглядатися виключно як фактори зростання і дедалі більше трактуються як обмежені та вразливі ресурси, що потребують збереження і відновлення. У теоретичних моделях управління посилюється увага до мінімально необхідного ресурсного забезпечення, резервування, заміщення та пріоритетності використання ресурсів, що відображає зміну управлінської логіки від інтенсивного розвитку до режиму ресурсної безпеки.

Особливої ваги за умов війни набуває інституційний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами. Теорія управління дедалі більше враховує роль держави, міжнародних організацій і донорських структур як активних елементів управлінського середовища. Виробнича діяльність підприємства за таких умов розглядається як інституційно вбудований процес, ефективність якого визначається не лише внутрішніми управлінськими рішеннями, а й доступом до механізмів підтримки, компенсації втрат, страхування ризиків і регуляторної стабілізації.

Значних трансформацій зазнає і ризик-орієнтований підхід до управління. Якщо раніше основна увага зосереджувалася на кліматичних та ринкових ризиках, то за умов війни формується багаторівнева система ризиків, що включає воєнні, логістичні, кадрові, інфраструктурні та інституційні загрози. У теоретичному вимірі управління виробничою діяльністю дедалі частіше розглядається як управління допустимим рівнем втрат, а не лише ймовірністю досягнення запланованих результатів.

З позиції авторського підходу, війна сприяє формуванню нової теоретичної парадигми управління сільськогосподарськими підприємствами, яку доцільно охарактеризувати як кризово-адаптивну та інституційно інтегровану. У межах цієї парадигми управління виробничою діяльністю орієнтується на збереження виробничого ядра, підтримання мінімально необхідного рівня функціонування, гнучкість управлінських рішень і формування потенціалу післявоєнного відновлення. Такий підхід поєднує антикризові, ризик-орієнтовані та інституційні

елементи та відображає сучасні виклики функціонування аграрного сектору України.

З метою поглиблення теоретичних основ доцільно формалізувати систему управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств у вигляді логічної моделі, що відображає взаємозв'язок базових управлінських функцій, галузевої специфіки та сучасних управлінських інструментів (дод. А.4 ).

Авторська модель ґрунтується на таких концептуальних положеннях: управління виробничою діяльністю є багаторівневою системою (операційний – тактичний – стратегічний рівні); ефективність управління визначається узгодженістю класичних функцій менеджменту з адаптивними та галузево-специфічними механізмами; ключовим результатом функціонування системи є економічна, екологічна та інституційна стійкість сільськогосподарського підприємства.

На відміну від традиційних підходів, у запропонованій моделі управлінські рішення формуються не ізольовано, а в результаті інтеграції стратегічного і сезонного планування, ризик-орієнтованого управління, інноваційних інструментів підвищення якості, розвитку людського капіталу та агроекологічних принципів. Такий підхід забезпечує узгодженість операційних, тактичних і стратегічних рішень та підвищує адаптивність системи управління до змін кліматичних, ринкових і інституційних умов.

Результатом функціонування запропонованої системи управління є досягнення економічної ефективності виробничої діяльності за одночасного забезпечення фінансової стійкості, екологічної збалансованості та довгострокової конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Запропонована модель створює теоретичне підґрунтя для подальшої розробки методичних підходів до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю, що обґрунтовує логічний перехід до наступних підрозділів дисертаційного дослідження. Отже, теоретичні основи формування системи управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств підтверджують доцільність поєднання класичних управлінських підходів із сучасними

адаптивними та галузево орієнтованими інструментами. Ефективне управління в аграрному секторі не може спиратися виключно на функціональні моделі менеджменту, оскільки біологічна зумовленість виробництва, сезонність і підвищена ризикованість вимагають гнучких, системних і багаторівневих управлінських рішень.

Класичні менеджерські школи забезпечили формування базових функцій управління – планування, організації, мотивації та контролю, які зберігають практичну значущість передусім на операційному рівні управління сільськогосподарськими підприємствами. Водночас системно-адаптивні та процесно-орієнтовані підходи розширюють управлінський інструментарій за рахунок урахування динамічності зовнішнього середовища, сезонних коливань і біологічних обмежень виробничих процесів.

Специфіка сільськогосподарського виробництва - сезонність, циклічність, високий рівень ризиків, ресурсна та екологічна неоднорідність, інституційна залежність – зумовлює необхідність формування інтегрованої системи управління виробничою діяльністю, у якій операційні, тактичні та стратегічні рішення є логічно взаємопов'язаними. За такої системи особливого значення набувають механізми управління ризиками, інструменти цифрової трансформації, а також організаційні рішення, спрямовані на підвищення гнучкості та керованості виробничих процесів.

Обґрунтовано доцільність розгляду системи управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств як цілісної адаптивної структури, що поєднує стратегічне бачення розвитку з можливістю оперативного коригування управлінських рішень. Такий підхід орієнтує управління не лише на досягнення поточних виробничо-економічних результатів, а й на забезпечення довгострокової стабільності та відтворення виробничого потенціалу за умов мінливого зовнішнього середовища.

Запропонована логічна модель системи управління виробничою діяльністю відображає структурну взаємодію базових функцій менеджменту з адаптивними та спеціалізованими управлінськими модулями, орієнтованими на підвищення

ефективності використання ресурсів, мінімізацію ризиків і забезпечення екологічної збалансованості. Інтегративний характер цієї моделі та її спрямованість на поєднання економічної результативності, фінансової стійкості й адаптивності управління формують концептуальну основу для подальшого методичного аналізу та прикладних досліджень ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

## **1.2. Виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств як об'єкт управління**

Виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств є складною соціально-економічною системою, що формується під впливом природно-кліматичних, технологічних, ринкових та інституційних чинників. Її специфіка зумовлена сезонністю та біологічною природою виробництва, високим рівнем ризикованості, просторовою розосередженістю ресурсів і результатів, а також тісним взаємозв'язком із земельними, трудовими та капітальними факторами. За таких умов виробнича діяльність не зводиться лише до сукупності технологічних операцій, а постає як багаторівневий процес відтворення ресурсного потенціалу, результативність якого значною мірою залежить від якості управлінських рішень та здатності підприємства адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища.

Розгляд виробничої діяльності як об'єкта управління передбачає її системну інтерпретацію з позицій цілей, функцій, ресурсного забезпечення, ризиків і очікуваних результатів. Управління в цьому контексті набуває інтегрованого характеру, поєднуючи стратегічні, тактичні та операційні рівні впливу з урахуванням інституційних обмежень, регуляторних вимог та ринкових сигналів. За умов воєнних викликів, євроінтеграційних трансформацій і цифровізації аграрного сектору зростає потреба у формуванні адаптивних моделей управління виробничою діяльністю, орієнтованих на підвищення ефективності, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Виробнича діяльність підприємства загалом визначається як процес

створення матеріальних благ та послуг, що забезпечує задоволення потреб суспільства [36]. У системному вимірі вона розглядається як складна динамічна система, сформована сукупністю взаємопов'язаних елементів – виробничих ресурсів, технологій, організаційних форм і персоналу, спрямованих на трансформацію вхідних ресурсів у кінцеву продукцію з визначеними кількісними та якісними характеристиками [37]. За такого підходу виробнича діяльність постає не лише як технологічний процес, а як цілісна керована система, результативність якої залежить від узгодженості управлінських рішень, ефективності координації ресурсів та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У теорії менеджменту та економіки підприємства виробнича діяльність традиційно розглядається як базова сфера формування результатів господарювання, у межах якої відбувається перетворення ресурсів у продукцію з певними споживчими та економічними характеристиками [38]. У сільському господарстві ця категорія набуває розширеного змісту, оскільки поєднує економічні, технологічні та біологічні процеси, що зумовлює специфіку її трактування як об'єкта управління. Теоретичне осмислення виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств потребує виходу за межі суто виробничо-технологічного підходу та застосування міждисциплінарної управлінської парадигми.

З позицій системного підходу виробнича діяльність сільськогосподарського підприємства розглядається як відкрита соціо-техніко-економічна система, що функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем [39]. У межах цієї системи інтегруються ресурсна база (земля, праця, капітал, інформація), технологічні процеси, організаційні структури та управлінські механізми. Відкритість системи проявляється у залежності виробництва від ринкової кон'юнктури, державної політики, природно-кліматичних умов, тоді як її динамічність зумовлена сезонністю та біологічною природою аграрного виробництва. З теоретичної точки зору це означає, що об'єкт управління не є статичним, а постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Процесний підхід дозволяє інтерпретувати виробничу діяльність як послідовність взаємопов'язаних процесів – від планування та ресурсного забезпечення до виконання технологічних операцій і реалізації продукції. У цьому контексті об'єктом управління виступає не лише кінцевий результат, а й самі виробничі процеси, їх тривалість, узгодженість і ефективність [40]. Для аграрного сектору характерною є наявність часових лагів між управлінськими рішеннями та отриманими результатами, що зумовлює необхідність довгострокового й багатостадіального управління виробничими процесами.

Згідно з ресурсно-функціональним підходом, виробнича діяльність сільськогосподарського підприємства розглядається як процес раціонального використання обмежених ресурсів з метою досягнення максимально можливого економічного ефекту [41]. Земля, праця, капітал і підприємницькі здібності виступають ключовими факторами виробництва, ефективність поєднання яких визначає продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. У сільському господарстві цей підхід ускладнюється тим, що земля є не лише фактором виробництва, а й просторово-екологічною основою, яка потребує відтворення і довгострокового збереження родючості.

Важливе місце в теоретичному аналізі посідає інституційний підхід, відповідно до якого виробнича діяльність трактується як об'єкт управління, вбудований до системи формальних і неформальних інститутів [42]. Правила землекористування, державна підтримка, податкове регулювання, фінансово-кредитні механізми, стандарти якості та безпеки істотно впливають на вибір технологій, структуру виробництва і рівень ризиків. У цьому сенсі об'єкт управління формується не лише внутрішніми ресурсами підприємства, а й якістю інституційного середовища, що визначає межі управлінських рішень.

З позицій ризик-орієнтованого підходу виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств розглядається як система з імовірнісним характером результатів [43]. Кліматичні, біологічні, ринкові та інституційні ризики зумовлюють нестійкість виробничих показників і потребують інтеграції управління ризиками до загальної системи менеджменту. У цьому випадку

об'єктом управління є не лише виробничий процес, а й рівень допустимого ризику, що приймається підприємством у процесі досягнення своїх цілей.

Узагальнення системного, процесного, ресурсного, інституційного та ризик-орієнтованого підходів дозволяє сформулювати цілісне теоретичне бачення виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств як об'єкта управління. На відміну від традиційних трактувань, у яких об'єкт управління зводиться переважно до сукупності виробничих ресурсів або технологічних процесів, за сучасних умов аграрне виробництво доцільно розглядати як складну багатовимірну систему, що функціонує за умов сезонності, просторової прив'язаності та підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

З урахуванням зазначеного, об'єкт управління у виробничій діяльності сільськогосподарських підприємств трактується як динамічна, інституційно та ризик-опосередкована виробнича система, що поєднує матеріальні й нематеріальні ресурси, біологічні та технологічні процеси, організаційно-управлінські взаємодії та людський капітал, спрямовані на створення аграрної продукції. Такий підхід акцентує увагу не лише на внутрішніх характеристиках виробничої системи, а й на впливі інституційного середовища, ринкових і воєнних ризиків, які визначають межі та умови прийняття управлінських рішень.

У цьому контексті ефективність управління виробничою діяльністю визначається не стільки рівнем забезпеченості ресурсами чи технологіями, скільки здатністю управлінської системи забезпечувати їх узгоджену взаємодію, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримання відтворювального характеру розвитку. Об'єкт управління набуває динамічного характеру, оскільки його параметри змінюються під впливом кліматичних, економічних, інституційних і соціальних чинників, а результати управлінських рішень мають імовірнісний характер і проявляються з часовими лагами.

Виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств як об'єкт управління постає не як статична сукупність ресурсів і процесів, а як цілісна інституційно вбудована система, ефективне функціонування якої потребує системного, адаптивного та ризик-орієнтованого управління [44]. Саме таке

теоретичне розуміння об'єкта управління створює концептуальну основу для подальшого аналізу управлінських інструментів, оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю та обґрунтування стратегічних напрямів її удосконалення за умов воєнних і післявоєнних трансформацій аграрного сектору.

В аграрному секторі виробнича діяльність набуває специфічних рис, що зумовлюють особливий підхід до її управління [45]. Насамперед, живий (біологічний) характер виробництва, пов'язаний із вирощуванням рослин і розведенням тварин, зумовлює циклічність і сезонність агровиробничих процесів, наявність часових лагів між витратами і результатами та обмежені можливості оперативного коригування виробничих рішень. Додатково аграрне виробництво характеризується високим рівнем природно-кліматичної та ринкової невизначеності, що проявляється у варіативності врожайності, залежності результатів від погодних умов і біологічних факторів, а також у волатильності цін на сільськогосподарську продукцію. Просторово-територіальна прив'язаність виробничої бази, обмежена мобільність земельних ресурсів і регіональна диференціація умов господарювання посилюють складність управління агровиробництвом.

З позиції авторського бачення, виробничу діяльність сільськогосподарських підприємств доцільно розглядати як інституційно вбудований об'єкт управління, що функціонує за умов багаторівневої невизначеності та системних обмежень. Її результативність формується під впливом взаємодії біологічних процесів, ресурсного потенціалу підприємства, управлінських рішень і якості інституційного середовища. За таких умов управління виробничою діяльністю має ґрунтуватися на поєднанні системного, адаптивного та ризик-орієнтованого підходів, орієнтованих на забезпечення ефективності, стійкості та відтворювального розвитку сільськогосподарських підприємств за умов структурних трансформацій і зростаючої нестабільності зовнішнього середовища.

Сільськогосподарське підприємство функціонує як відкрита соціо-техніко-економічна система, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем та характеризується наявністю взаємопов'язаних підсистем –

ресурсної, технологічної, організаційної, кадрової та управлінської. З позицій системного підходу виробнича діяльність сільськогосподарського підприємства розглядається як цілісне утворення, в межах якого окремі елементи не можуть ефективно функціонувати ізольовано, а їхня взаємодія підпорядкована досягненню спільних економічних і виробничих цілей. Такий підхід дозволяє інтерпретувати аграрний бізнес не лише як сукупність технологічних процесів, а як інтегровану систему, в якій виробництво, управління та зовнішні умови формують єдиний контур функціонування і розвитку.

Науковці, що досліджують проблематику управління складними виробничими системами, наголошують на ключових системних властивостях сільськогосподарського підприємства – відкритості, динамічності та адаптивності. Відкритість проявляється у постійному обміні із зовнішнім середовищем ресурсами, інформацією, фінансовими потоками та результатами діяльності, тоді як динамічність полягає у безперервній зміні внутрішніх параметрів системи під впливом технологічних, ринкових і природно-кліматичних чинників [46]. Водночас сільськогосподарське виробництво характеризується низьким рівнем детермінованості результатів, що зумовлено домінуючим впливом природно-ресурсного середовища, сезонністю біологічних процесів і нестабільністю економічних умов господарювання. За таких обставин управління виробничою діяльністю ускладнюється, оскільки управлінські рішення реалізуються з часовими лагами, а їхня наслідки мають імовірнісний характер.

З позиції авторського бачення, виробничу діяльність сільськогосподарського підприємства доцільно трактувати як складний системний об'єкт управління з багаторівневою структурою та підвищеною чутливістю до зовнішніх впливів, у межах якого ключовим завданням управління є не лише координація використання ресурсів, а й забезпечення узгодженості між оперативними виробничими рішеннями та стратегічними пріоритетами розвитку підприємства. Ефективне управління такою системою передбачає інтеграцію технологічних, економічних і організаційних рішень, урахування прогнозованих і непередбачених факторів середовища, а також застосування адаптивних і ризик-

орієнтованих управлінських підходів. Саме системне сприйняття виробничої діяльності дозволяє сформувати цілісну модель управління аграрним підприємством, орієнтовану на підвищення його стійкості, результативності та здатності до відтворювального розвитку за зростаючої невизначеності.

Виробнича діяльність сільськогосподарського підприємства як об'єкт управління характеризується багатокомпонентною структурою, високим рівнем невизначеності та тісною залежністю від інституційного середовища [47]. З огляду на це, її доцільно аналізувати не лише з позицій ресурсного чи технологічного забезпечення, а й як інтегровану систему управління, у межах якої поєднуються економічні, організаційні, технологічні та інституційні чинники. Запропонована структуризація компонентів виробничої діяльності ґрунтується на системному та ризик-орієнтованому підходах і дозволяє розглядати кожен складову як окремий об'єкт управлінського впливу та кількісного оцінювання (дод. А.5).

Ресурсна складова виробничої діяльності відіграє базову роль у формуванні виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства, оскільки визначає можливості використання землі, праці та капіталу за умов обмеженості та конкуренції за ресурси. Управлінські завдання у цій площині зосереджені на оптимізації структури ресурсів і забезпеченні фінансової стійкості, тоді як ключові ризики пов'язані зі зношеністю основних засобів, дефіцитом кваліфікованої робочої сили та обмеженим доступом до фінансування. Інституційні інструменти впливу – земельне і податкове регулювання, програми державної підтримки, кредитно-лізингові механізми – істотно визначають умови відтворення ресурсної бази, а показники продуктивності землі, праці та капіталу виступають кількісними індикаторами ефективності управлінських рішень.

Технологічна складова відображає рівень інноваційності та техніко-технологічної спроможності сільськогосподарського підприємства. Її аналіз свідчить, що ефективність управління у цій сфері визначається здатністю адаптувати технології до природно-кліматичних умов, екологічних обмежень і вимог сталого розвитку. Висока капіталомісткість сучасних агротехнологій та

ризик технологічного відставання зумовлюють зростання ролі інституційних стимулів – технічних регламентів, екологічних стандартів, інноваційних грантів і програм цифровізації. Показники собівартості, урожайності, енергоємності та рівня технологічного оновлення дозволяють оцінити не лише технологічну ефективність, а й якість управління інноваційними процесами.

Організаційна складова виступає сполучною ланкою між ресурсами і технологіями, забезпечуючи координацію виробничих процесів у часі та просторі. Саме в цій площині концентруються ризики організаційної неузгодженості, логістичних збоїв та інформаційних асиметрій. Інституційні інструменти внутрішнього характеру – корпоративні регламенти, стандарти управління, цифрові системи обліку та контрактні механізми – формують внутрішнє середовище управління виробничою діяльністю. Рівень виконання виробничих планів, оборотність ресурсів і управлінські витрати є показниками, що безпосередньо відображають ефективність організаційних управлінських рішень.

Особливе місце в займає інтегрована управлінська взаємодія, яка відображає авторський підхід до трактування виробничої діяльності як цілісного, інституційно вбудованого об'єкта управління. У цьому вимірі ключовим завданням є формування адаптивної та ризик-орієнтованої системи управління, здатної узгоджувати оперативні рішення з довгостроковими стратегічними цілями розвитку підприємства. Системні ризики та інституційна нестабільність зумовлюють потребу у використанні стратегічного планування, інструментів ризик-менеджменту та інформаційно-аналітичних систем. Інтегральні індекси ефективності управління і показники ризикостійкості можуть слугувати узагальнюючими критеріями результативності управління виробничою діяльністю. Разом із тим інтерпретація таких узагальнених оцінок потребує врахування зовнішніх інституційних чинників, які визначають умови реалізації управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває вплив наднаціональних регуляторних і політичних процесів на формування системи управління аграрним виробництвом.

Управління аграрним виробництвом за сучасних умов дедалі більше формується під впливом євроінтеграційних процесів, що зумовлюють трансформацію інституційного середовища функціонування сільськогосподарських підприємств [48]. Сезонність та біологічна зумовленість аграрного виробництва вимагають не лише внутрішньої координації ресурсів, а й зовнішньої інституційної підтримки, орієнтованої на зниження ризиків і стабілізацію доходів виробників. У цьому контексті спільна аграрна політика Європейського Союзу (CAP) виступає як комплексна інституційна модель, що поєднує виробничу, ринкову та соціальну складові управління аграрним сектором і забезпечує узгодження виробничих рішень із довгостроковими цілями сталого розвитку.

Європейська модель управління аграрним виробництвом ґрунтується на принципі розподілу ризиків між державою, ринком і виробником. Механізми risk-sharing у межах CAP передбачають поєднання прямих виплат, інструментів стабілізації доходів, кризових фондів і програм розвитку сільських територій [49]. Такий підхід дозволяє частково компенсувати вплив сезонності, кліматичних коливань і ринкової нестабільності, зменшуючи залежність сільськогосподарських підприємств від короткострокових шоків. Для управління виробничою діяльністю це означає можливість планування на середньо- та довгострокову перспективу з урахуванням гарантованої інституційної підтримки, що знижує невизначеність управлінських рішень.

Важливим елементом євроінтеграційної моделі є розвиток систем аграрного страхування як складової комплексного управління ризиками. Agri-insurance у країнах ЄС функціонує не ізольовано, а в тісному зв'язку з державною підтримкою та фінансовими ринками, що забезпечує доступність страхового захисту для виробників різного масштабу. Страхування врожаю, доходів і виробничих ризиків виконує не лише компенсаторну, а й превентивну функцію, стимулюючи впровадження екологічно безпечних і технологічно обґрунтованих практик. У результаті страхові інструменти інтегруються до системи управління

виробничою діяльністю, впливаючи на вибір технологій, структуру посівів і організацію виробничих процесів.

Ринкові інститути в європейській аграрній моделі доповнюють державні механізми підтримки, забезпечуючи виробникам доступ до інструментів цінового та доходного хеджування. Контрактні моделі збуту, кооперативні об'єднання, біржові інструменти та розвинена логістична інфраструктура сприяють зниженню транзакційних витрат і підвищенню передбачуваності результатів виробничої діяльності. Для сільськогосподарських підприємств це створює можливість узгоджувати виробничі рішення з ринковими сигналами та мінімізувати негативний вплив сезонних і кон'юктурних коливань.

На нашу думку, євроінтеграційний вектор розвитку управління аграрним виробництвом в Україні доцільно розглядати як процес поступової імплементації інституційної логіки CAP, орієнтованої на поєднання ефективності, стійкості та соціальної відповідальності. Інтеграція механізмів risk-sharing, аграрного страхування та ринкових інститутів до національної системи управління виробничою діяльністю дозволить трансформувати управління з реактивного на проактивне, зосереджене не лише на мінімізації втрат, а й на формуванні довгострокової стійкості сільськогосподарських підприємств. Такий підхід створює інституційну основу для підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України та його поступового наближення до європейських стандартів управління виробництвом.

У контексті євроінтеграційної трансформації аграрного сектору України особливої актуальності набуває адаптація підходів Спільної аграрної політики Європейського Союзу (CAP) до рівня управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Запропонована авторська модель імплементації CAP-підходів орієнтована на системне поєднання інституційної умовності, механізмів розподілу ризиків, екологічної відповідальності, інвестиційно-технологічної модернізації та цифровізації управління в єдину логіку підвищення ефективності виробничої діяльності (дод. Б.1). Модель враховує галузеву специфіку аграрного виробництва, зокрема сезонність,

біологічну зумовленість та підвищений рівень ризиків, і спрямована на формування адаптивної та стійкої системи управління.

Інституційна умовність (CAP-governance, compliance) виступає базовим елементом запропонованої моделі, оскільки саме дотримання стандартів якості, безпеки, екологічних і соціальних вимог формує рамкові умови функціонування сільськогосподарського підприємства у євроінтеграційному середовищі. Запровадження внутрішніх регламентів, стандартів операцій і систем простежуваності виробництва дозволяє знизити регуляторні та транзакційні ризики, підвищити передбачуваність управлінських рішень і забезпечити відповідність виробничої діяльності європейським вимогам.

Блок risk-sharing та стабілізації доходів відображає ключову логіку CAP, спрямовану на зменшення чутливості аграрного виробництва до кліматичних, біологічних і ринкових шоків. Використання агрострахування, резервів ліквідності, диверсифікації виробництва та контрактних форм збуту дозволяє перерозподілити ризики між підприємством, державою та ринком. Варіація доходів, частка застрахованих ризиків і показники фінансової стійкості слугують кількісними індикаторами результативності управління у цій площині.

Екологічна умовність та екосхеми (eco-conditionality) відображають орієнтацію моделі на довгострокову стійкість аграрного виробництва. Запровадження сівозмін, агрохімічного моніторингу, водо- та енергоефективних технологій сприяє збереженню родючості ґрунтів і стабілізації урожайності. Показники балансу поживних речовин, енергоемності та стабільності виробничих результатів дозволяють оцінити ефективність управління екологічними аспектами виробничої діяльності.

Інвестиційно-модернізаційний блок (CAP-modernisation) спрямований на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через технологічне оновлення та цифровізацію виробничих процесів. Інвестиції в сучасну техніку, елементи точного землеробства, автоматизацію та сертифікацію якості формують основу для зниження собівартості продукції, зростання продуктивності ресурсів і підвищення якості управлінських рішень. Відповідні

показники дозволяють кількісно оцінити ступінь технологічної модернізації підприємства.

Блок цифрової аналітики та управлінського обліку (data-driven CAP) забезпечує інформаційне підґрунтя для реалізації інших елементів моделі. Управлінський облік за центрами відповідальності, KPI-моніторинг і сценарне планування створюють умови для своєчасного виявлення відхилень і переходу до проактивного, адаптивного управління. Рівень виконання виробничих планів і величина управлінських витрат виступають індикаторами якості управлінських процесів.

Інтегрована управлінська взаємодія, що є авторським синтезом CAP-підходів, узагальнює вплив усіх блоків моделі та спрямована на узгодження ресурсної, технологічної та організаційної складових виробничої діяльності з інституційним середовищем ЄС. Інтегральний індекс CAP-ефективності та показники ризикостійкості дозволяють комплексно оцінити результативність управління виробничою діяльністю та рівень стійкості сільськогосподарського підприємства. У цілому запропонована модель формує методичну основу для підвищення ефективності, адаптивності та відтворювального розвитку сільськогосподарських підприємств України за таких умов євроінтеграції.

Управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств реалізується через класичні функції менеджменту – планування, організацію, керівництво (лідерство) та контроль, які в аграрному секторі набувають специфічного змісту з огляду на сезонність, біологічну зумовленість і підвищений рівень ризиків [50]. У наукових підходах до менеджменту підкреслюється, що саме узгоджена реалізація цих функцій забезпечує цілісність управлінського циклу та результативність господарської діяльності [51]. В аграрному виробництві їхня взаємодія ускладнюється довготривалими виробничими циклами, часовими лагами між управлінськими рішеннями і результатами, а також значною залежністю від зовнішніх чинників.

Планування відіграє ключову роль в управлінні аграрним виробництвом, оскільки саме на цьому етапі закладаються параметри майбутніх виробничих

результатів. Планування в аграрному секторі має випереджальний характер і передбачає визначення структури виробництва, вибір культур і напрямів діяльності, технологій вирощування та орієнтації на конкретні ринки збуту. З огляду на сезонність і тривалість виробничих циклів, планування здійснюється на кількох рівнях – стратегічному, тактичному та оперативному – з обов’язковим урахуванням можливості коригування планів у разі відхилень фактичних умов від прогнозних [52]. З позиції авторського бачення, ефективне планування в аграрному виробництві має бути сценарним і ризик-орієнтованим, поєднувати економічні розрахунки з агрономічними та кліматичними прогнозами і забезпечувати баланс між продуктивністю та стійкістю виробництва.

Функція організації виробничої діяльності полягає у формуванні такої структури підприємства і системи взаємодії його підрозділів, яка забезпечує узгоджене виконання запланованих завдань. В аграрному виробництві організація охоплює розподіл ресурсів між культурами і технологічними операціями, формування виробничих бригад, координацію забезпечення технікою, матеріалами та інфраструктурою, а також побудову логістичних ланцюгів від поля до складу і ринку збуту. Науковці наголошують, що ефективна організація аграрного виробництва передбачає мінімізацію розривів між окремими стадіями виробничого процесу та забезпечення їх технологічної і часової узгодженості [53]. З авторської точки зору, організація має розглядатися не лише як адміністративний розподіл функцій, а як інструмент зниження операційних ризиків і втрат у межах виробничого циклу.

Керівництво (лідерство) в системі управління аграрним виробництвом спрямоване на мобілізацію людського капіталу та забезпечення ефективної взаємодії персоналу за умов сезонних пікових навантажень. Особливість аграрного виробництва полягає в тому, що якість управлінських рішень значною мірою реалізується через працю людей – агрономів, механізаторів, тваринників, інженерів. Ефективне керівництво передбачає не лише адміністративний контроль, а й формування мотивації, підтримку професійної дисципліни, стимулювання інновацій і відповідальності за результати. Вважаємо, що лідерство

в аграрному менеджменті повинно поєднувати технічну компетентність керівника з його здатністю працювати за умов невизначеності та швидко приймати рішення у критичні фази виробничого циклу.

Контроль у системі управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств має комплексний характер і спрямований на забезпечення відповідності фактичних результатів запланованим параметрам. Він охоплює моніторинг дотримання технологічних регламентів, норм витрат, якості продукції, безпеки праці та екологічних вимог. Важливою складовою контролю є управлінський облік витрат за культурами, ділянками та технологічними операціями, що дозволяє виявляти неефективні елементи виробничого процесу та приймати коригувальні управлінські рішення [54]. З авторської точки зору, контроль в аграрному виробництві має бути не каральним, а аналітичним і превентивним, орієнтованим на раннє виявлення відхилень і адаптацію планів до змінних умов.

Слід зазначити, що функції планування, організації, керівництва та контролю в аграрному виробництві утворюють єдиний управлінський цикл, у межах якого кожна функція взаємодіє з іншими та взаємно їх доповнює. Планування формує цілі й орієнтири розвитку; організація забезпечує інституційну і ресурсну основу їх реалізації; керівництво активізує людський фактор; контроль забезпечує зворотний зв'язок і коригування управлінських рішень. З позиції авторського бачення, саме системна інтеграція цих функцій з урахуванням галузевих особливостей, ризиків і інституційних обмежень є ключовою передумовою підвищення ефективності та стійкості виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств.

Об'єкт управління у виробничій діяльності сільськогосподарського підприємства доцільно трактувати як цілісну сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, технологічних процесів та організаційно-технологічних відносин, що забезпечують створення сільськогосподарської продукції. У такому розумінні об'єкт управління виходить за межі окремих виробничих операцій і охоплює весь виробничо-технологічний комплекс підприємства – від земельних

ресурсів, біологічних активів і технічних засобів до персоналу, управлінських процедур та інформаційно-аналітичної інфраструктури. Саме як єдина, внутрішньо пов'язана система цей комплекс формує економічні результати діяльності сільськогосподарського підприємства та визначає його здатність до відтворення і розвитку.

У наукових дослідженнях з управління аграрним виробництвом наголошується, що ефективність функціонування такого об'єкта можлива лише за умови застосування системного підходу, який передбачає узгодження всіх його елементів у межах єдиного управлінського контуру [55]. Йдеться про раціональне поєднання земельних, фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів, вибір адекватних технологій виробництва та форм організації праці з урахуванням природно-кліматичних, економічних і ринкових умов. За такого підходу управління виробничою діяльністю не зводиться до контролю окремих показників, а спрямовується на забезпечення збалансованості й внутрішньої узгодженості всієї виробничої системи.

Водночас специфіка аграрного сектору зумовлює необхідність адаптивного характеру управління. Сезонність, біологічна природа виробництва та висока залежність від зовнішнього середовища вимагають постійного моніторингу ключових параметрів виробничої діяльності – урожайності, витрат, стану біологічних активів, погодних умов, забезпеченості ресурсами. Своєчасне виявлення відхилень і оперативне коригування управлінських рішень дозволяють підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу та зменшити втрати, пов'язані з ризиками. У цьому контексті сучасні інформаційні та цифрові інструменти управління, зокрема системи управлінського обліку, виробничого моніторингу та елементи точного землеробства, набувають статусу ключових чинників підвищення гнучкості та результативності управління.

Особливе місце в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств посідає людський фактор. Кадровий потенціал, що поєднує професійні знання в галузі агротехнологій із управлінськими компетенціями, розглядається як носій інтелектуального капіталу та джерело формування

конкурентних переваг. Саме від якості управлінських рішень, рівня кваліфікації персоналу та здатності керівників працювати за умов невизначеності значною мірою залежить ефективність реалізації виробничого потенціалу підприємства. З позиції сучасних наукових підходів, розвиток людського капіталу слід розглядати як невід'ємну складову системи управління виробничою діяльністю, а не як допоміжний елемент [56].

Не менш важливими є зовнішні умови функціонування виробничої системи сільськогосподарського підприємства. Інституційне середовище, зокрема державна підтримка, фінансово-кредитні та страхові механізми, ринкова інфраструктура, істотно впливають на рівень виробничих ризиків і можливості їх мінімізації. За таких умов ефективне управління виробничою діяльністю передбачає інтеграцію внутрішніх управлінських механізмів із зовнішніми інституційними інструментами, що дозволяє підвищити стійкість підприємства до природних і ринкових шоків.

На нашу думку, об'єкт управління у виробничій діяльності сільськогосподарського підприємства доцільно розглядати як динамічну, інституційно вбудовану виробничу систему, ефективність якої визначається ступенем інтеграції ресурсів, технологій, організаційних рішень і людського капіталу в єдину адаптивну модель управління. Умовами ефективного управління такою системою є системність і цілісність управлінських впливів, баланс між ресурсами і технологіями, стратегічна орієнтація планування та використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів. Саме поєднання цих елементів створює можливість своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики та забезпечувати стабільність і конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства в довгостроковій перспективі.

Повномасштабна війна суттєво трансформувала умови функціонування аграрного сектору України та радикально ускладнила управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Виробнича система сільськогосподарського підприємства за умов війни зазнала одночасного впливу фізичних, економічних, інституційних і соціальних шоків, що змінили як сам

об'єкт управління, так і механізми управлінського впливу на нього. За таких обставин виробнича діяльність перестає бути відносно стабільною системою та набуває особливостей кризового, високоризикового об'єкта управління, що функціонує в режимі постійної адаптації.

Насамперед війна призвела до порушення просторово-ресурсної основи аграрного виробництва. Значні площі сільськогосподарських угідь виявилися тимчасово окупованими, замінованими або забрудненими вибухонебезпечними предметами, що обмежило доступ до земельних ресурсів і знизило виробничий потенціал підприємств. Руйнування інфраструктури, зокрема іригаційних систем, елеваторів, складів і транспортних вузлів, змінило логіку організації виробничих процесів і зумовило зростання логістичних витрат [57]. У результаті об'єкт управління втратив просторову цілісність, а управлінські рішення змушені враховувати фактор фізичної небезпеки та обмеженого доступу до ресурсів.

Війна істотно трансформувала ресурсну складову виробничої діяльності. Дефіцит трудових ресурсів, зумовлений мобілізацією, міграцією та демографічними втратами, посилив роль людського капіталу як критичного обмеження виробництва. Порушення ланцюгів постачання матеріально-технічних ресурсів, паливно-мастильних матеріалів, добрив і засобів захисту рослин призвело до необхідності перегляду технологічних карт і спрощення виробничих технологій [58]. За таких умов управління виробничою діяльністю дедалі більше орієнтується не на максимізацію обсягів, а на збереження мінімально достатнього рівня виробництва та підтримку життєздатності підприємства.

Суттєвих змін зазнала і технологічна складова виробничої діяльності. За умов воєнних ризиків підприємства змушені переходити до менш капіталомістких, більш гнучких і ресурсозберігаючих технологій, скорочувати сівоzmіни, оптимізувати структуру посівів на користь культур із коротшим виробничим циклом та нижчим ризиком втрат. Це змінює характер управління технологічними процесами, підсилюючи значення оперативного планування, моніторингу та швидкого коригування рішень.

Війна також радикально підвищила рівень ризиків виробничої діяльності. До традиційних кліматичних і ринкових ризиків додалися воєнні ризики – фізичне знищення активів, втрати врожаю внаслідок бойових дій, блокування експорту, енергетична нестабільність. У результаті об'єкт управління втратив передбачуваність, а управлінські рішення набули імовірнісного та сценарного характеру. Управління виробничою діяльністю за таких умов трансформується у кризове управління, спрямоване на мінімізацію втрат, збереження ресурсного ядра підприємства та підтримку виробничої спроможності.

Особливої ролі за умов війни набуває інституційне середовище управління. Державна підтримка, пільгове кредитування, податкові послаблення, програми компенсації втрат і страхування ризиків стають важливими елементами впливу на виробничу діяльність сільськогосподарських підприємств [59]. Управління виробництвом дедалі більше інтегрується з інституційними механізмами стабілізації, а ефективність підприємства визначається не лише внутрішніми управлінськими рішеннями, а й здатністю використовувати доступні інструменти державної та міжнародної підтримки.

За умов повномасштабної війни управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств набуває чітко вираженого антикризового характеру та потребує концентрації управлінських рішень на збереженні виробничого потенціалу і мінімізації ризиків. Традиційні інструменти управління виявляються недостатніми для реагування на воєнні шоки, що зумовлює необхідність формування спеціалізованого набору антикризових управлінських інструментів (дод. Б.2).

Ресурсно-виробнича адаптація виступає базовим напрямом антикризового управління, оскільки саме збереження та раціональне використання ресурсів визначає можливість продовження виробничої діяльності за умов воєнних обмежень. Перегляд структури посівів, консервація частини земель та спрощення технологій дозволяють аграрним підприємствам зосередити обмежені ресурси на найбільш життєздатних напрямках виробництва. Такий підхід сприяє збереженню

виробничого ядра підприємства та зниженню втрат, пов'язаних із фізичними та ресурсними обмеженнями.

Фінансово-ризикова стабілізація спрямована на підтримку платоспроможності сільськогосподарських підприємств і зменшення впливу воєнних та ринкових ризиків на результати виробничої діяльності. Формування резервів ліквідності, жорсткий контроль витрат, використання страхових механізмів і диверсифікація доходів дозволяють знизити ймовірність критичних фінансових розривів. У цьому контексті фінансово-ризикові інструменти виступають ключовим елементом забезпечення безперервності виробництва та фінансової стійкості підприємств за кризових умов.

Логістично-організаційна перебудова відображає необхідність адаптації виробничо-збутових процесів до порушених ланцюгів постачання та реалізації продукції. Пошук альтернативних каналів збуту, розвиток коопераційних форм взаємодії та локалізація ринків дозволяють аграрним підприємствам зберігати доступ до споживачів і зменшувати залежність від нестабільної транспортної інфраструктури. Забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів за таких умов є важливою передумовою підтримки економічної активності підприємств.

Інституційно-стратегічна інтеграція, що є авторським акцентом, відображає зростаючу роль зовнішнього інституційного середовища у функціонуванні сільськогосподарських підприємств за умов війни. Використання програм державної та донорської підтримки, податкових пільг і механізмів компенсації втрат дозволяє пом'якшувати негативний вплив воєнних ризиків і формувати фінансові та організаційні передумови для відновлення виробництва. Стратегічне планування післявоєнного відновлення інтегрує антикризові рішення в довгострокову траєкторію розвитку підприємства, що підвищує його стійкість і готовність до посткризового зростання.

Антикризове управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств за умов війни має комплексний характер і ґрунтується на поєднанні внутрішніх управлінських рішень із зовнішніми інституційними інструментами

підтримки. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати втрати у короткостроковому періоді, а й створити основу для відтворювального та стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств у післявоєнних умовах.

На нашу думку, за умов війни виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств трансформується в кризово-адаптивний об'єкт управління, для якого пріоритетами стають не зростання, а збереження, стійкість і відновлюваність. Управління таким об'єктом має ґрунтуватися на поєднанні антикризового, ризик-орієнтованого та інституційно інтегрованого підходів, що дозволяють забезпечити гнучкість виробничих рішень, підтримати відтворювальний потенціал та створити основу для післявоєнного відновлення аграрного виробництва.

Війна не лише ускладнила управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, а й якісно змінила сам об'єкт управління, перетворивши його на систему з підвищеною чутливістю до зовнішніх шоків. Урахування цих трансформацій є необхідною передумовою формування ефективних управлінських моделей у післявоєнний період та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку аграрного сектору України. Водночас реалізація таких моделей потребує чіткого розуміння внутрішньої природи виробничої діяльності як об'єкта управління та закономірностей її функціонування. З огляду на це доцільним є поглиблений аналіз виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств крізь призму системного та багатофакторного підходу.

Виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств розглянута як складний та багатовимірний об'єкт управління, функціонування якого визначається поєднанням економічних, технологічних, біологічних і інституційних чинників. Аграрне виробництво істотно відрізняється від інших видів господарської діяльності сезонністю, біологічною зумовленістю процесів, просторовою прив'язаністю ресурсів і підвищеним рівнем ризиків, що зумовлює необхідність застосування спеціалізованих управлінських підходів.

Виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств постає як відкрита, динамічна система з імовірнісним характером результатів, у межах якої взаємодіють ресурсна, технологічна, організаційна та управлінська складові. Об'єкт управління не обмежується окремими виробничими процесами або ресурсами, а охоплює інтегровану виробничу систему, ефективність функціонування якої залежить від узгодженості її елементів і якості управлінських рішень.

Об'єкт управління у виробничій діяльності сільськогосподарських підприємств доцільно трактувати як динамічну, інституційно та ризик-опосередковану виробничу систему, що поєднує матеріальні й нематеріальні ресурси, біологічні та технологічні процеси, організаційно-управлінські взаємодії та людський капітал. Ефективність управління такою системою визначається здатністю забезпечувати адаптивність, ризикостійкість і відтворювальний характер розвитку за умов нестабільного зовнішнього середовища.

Управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств реалізується через класичні функції менеджменту – планування, організацію, керівництво та контроль, які в аграрному секторі мають виразну галузеву специфіку. Ключового значення набувають багаторівневе та сценарне планування, організаційна узгодженість виробничих процесів, ефективне використання людського капіталу та аналітично орієнтований контроль, спрямований на своєчасне виявлення відхилень і коригування управлінських рішень.

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування сільськогосподарських підприємств і трансформувала виробничу діяльність у кризово-адаптивний об'єкт управління. За таких умов пріоритетами управління стають збереження виробничого потенціалу, фінансова стабілізація, перебудова організаційно-логістичних процесів та інтеграція внутрішніх управлінських рішень із механізмами державної та міжнародної підтримки.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств**

Оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств є необхідною передумовою формування обґрунтованих управлінських рішень та визначення резервів підвищення результативності аграрного виробництва. Складність такого оцінювання зумовлена багатовимірністю самого об'єкта управління, поєднанням економічних, технологічних і біологічних процесів, сезонністю виробництва та високою залежністю результатів від зовнішніх чинників. За цих умов традиційні підходи, що обмежуються аналізом окремих фінансово-економічних показників, не дозволяють повною мірою відобразити якість управлінського впливу на виробничу діяльність сільськогосподарських підприємств.

У сучасних наукових дослідженнях методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю орієнтуються на комплексне поєднання результативних, процесних та ризик-орієнтованих індикаторів із використанням різноманітних статистичних і аналітичних джерел інформації [60]. Особливої актуальності набуває адаптація зарубіжних методик і підходів до умов функціонування вітчизняних сільськогосподарських підприємств, а також урахування трансформацій, спричинених воєнними викликами та нестабільністю зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність формування методичного інструментарію, здатного забезпечити об'єктивну, порівняльну та практично орієнтовану оцінку ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

У науковій літературі сформувалося кілька базових методичних підходів до оцінювання ефективності управління підприємством, які активно застосовуються і в аграрному секторі з урахуванням його галузевої специфіки [61]. Кожен із цих підходів відображає окремий аспект управлінської діяльності та відрізняється за набором показників, логікою інтерпретації результатів і рівнем чутливості до зовнішніх чинників.

Фінансово-економічний підхід традиційно орієнтується на аналіз кінцевих фінансових результатів діяльності підприємства і передбачає використання системи показників прибутковості, рентабельності, інвестиційної ефективності та фінансової стійкості. У межах цього підходу ефективність управління ототожнюється зі здатністю менеджменту забезпечувати зростання прибутку, оптимальну структуру капіталу та ефективне використання інвестиційних ресурсів. До переваг фінансово-економічного підходу належать кількісна вимірність, формалізованість і можливість міжчасового та міжгосподарського порівняння. Водночас у наукових дослідженнях наголошується, що для сільськогосподарських підприємств цей підхід має обмежену пояснювальну здатність, оскільки фінансові результати значною мірою залежать від природно-кліматичних умов, цінової кон'юнктури та інституційного середовища, а не лише від якості управлінських рішень [62].

Ресурсний (функціональний) підхід зосереджується на оцінюванні ефективності використання виробничих ресурсів і організації управлінських функцій. У межах цього підходу управлінська діяльність розглядається як система взаємопов'язаних функцій – планування, організації, мотивації та контролю, результативність яких проявляється через показники продуктивності землі, праці та капіталу, технічний стан основних засобів, енерго- та ресурсомісткість виробництва [63]. Для сільськогосподарських підприємств ресурсний підхід має важливе прикладне значення, оскільки дозволяє ідентифікувати внутрішні диспропорції у використанні ресурсів і виявити «вузькі місця» виробничої системи. Разом із тим, його обмеженням є недостатнє урахування якісних характеристик управління, соціальних аспектів і впливу зовнішніх інституційних чинників.

Інституційний підхід фокусується на аналізі зовнішнього середовища функціонування підприємства та розглядає ефективність управління крізь призму регуляторних, правових, фінансових і ринкових умов. У межах цього підходу оцінюється здатність підприємства адаптуватися до вимог законодавства, використовувати механізми державної підтримки, залучати фінансові ресурси та

мінімізувати регуляторні ризики[64]. Інституційний підхід особливо актуальний для аграрного сектору, де виробнича діяльність значною мірою залежить від земельних відносин, податкової політики та програм підтримки. Водночас його застосування часто ґрунтується на експертних оцінках і індексах, що зумовлює певну суб'єктивність результатів та ускладнює їхню кількісну інтерпретацію.

Інтегральний підхід передбачає синтез різномірних показників у єдину узагальнену оцінку ефективності управління. У межах цього підходу фінансові, виробничі, організаційні та інституційні індикатори нормуються, зважуються та агрегуються в інтегральний індекс. За сучасних досліджень значного поширення набули багатокритеріальні методи та збалансовані системи показників, які дозволяють поєднати фінансові й нефінансові аспекти управління та оцінити його результативність у довгостроковій перспективі [65]. Для сільськогосподарських підприємств інтегральний підхід є перспективним, оскільки враховує складну природу аграрного виробництва та дозволяє збалансувати економічну ефективність із вимогами стійкості та адаптивності.

Окрім наведених, у наукових дослідженнях застосовуються комбіновані та спеціалізовані підходи, які орієнтовані на одночасне врахування економічних, екологічних і соціальних параметрів діяльності. Такі підходи відповідають сучасним концепціям сталого розвитку та дозволяють розглядати ефективність управління виробничою діяльністю як багатовимірну характеристику, що виходить за межі традиційної фінансової результативності.

Вважаємо, що жоден із розглянутих методичних підходів не є універсальним для оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Найбільш обґрунтованим є інтегрований методичний підхід, який поєднує фінансово-економічні та ресурсні показники з інституційними й ризик-орієнтованими індикаторами. Такий підхід дає змогу не лише зафіксувати досягнуті результати, а й оцінити якість управлінських рішень, рівень адаптивності підприємства та його здатність функціонувати за нестабільності, зокрема воєнних і післявоєнних трансформацій аграрного сектору.

Ідеї та методичні рішення, сформовані в зарубіжній науковій і прикладній практиці, безпосередньо покладено в основу авторського алгоритму оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Зокрема, багатовимірне трактування управлінської ефективності, характерне для країн з розвиненим аграрним сектором, обґрунтовує доцільність відмови від одновимірних фінансових оцінок на користь комплексного підходу, який поєднує результативні, процесно-управлінські, інституційні та ризик-орієнтовані компоненти.

Європейська практика, сформована в межах Спільної аграрної політики, зумовлює включення до алгоритму оцінювання блоку інституційної та екологічної відповідності управління. Це реалізується через використання нормованих показників ефективності виробництва (на гектар, голову поголів'я, одиницю ресурсів) та індикаторів дотримання стандартів і стабільності результатів. Такий підхід дозволяє забезпечити порівнянність результатів між підприємствами та зменшити вплив масштабів виробництва й природно-кліматичних умов на підсумкову оцінку.

Північноамериканський досвід, орієнтований на процесне оцінювання управління, інтегровано до алгоритму через використання показників виконання виробничих планів, управлінських витрат, результативності бюджетування та контролю за центрами відповідальності [66]. У межах авторського підходу ці показники формують окремий блок оцінювання якості управлінських процесів, що дозволяє ідентифікувати внутрішні управлінські резерви та оцінити вплив управлінських рішень незалежно від зовнішніх шоків.

Методи порівняльної ефективності, які широко застосовуються в зарубіжних дослідженнях (зокрема DEA та стохастичні фронтірні підходи), концептуально використано як основу для побудови відносних оцінок управлінської ефективності [67]. В авторському алгоритмі це відображається через нормування показників і порівняння фактичних значень із умовно досяжними або середньогалузевими орієнтирами, що дозволяє оцінити не

абсолютний рівень результатів, а ступінь реалізації управлінського потенціалу підприємства.

Ризик-орієнтований підхід, характерний для зарубіжних методик оцінювання, інтегровано до алгоритму через включення показників варіативності результатів, стабільності доходів, диверсифікації виробництва та участі в механізмах страхування [68]. Це дозволяє врахувати здатність управлінської системи підприємства функціонувати за умов невизначеності та мінімізувати негативні наслідки зовнішніх шоків, що є особливо актуальним для аграрного сектору України за воєнних і післявоєнних трансформацій.

У вітчизняних наукових дослідженнях ефективність управління сільськогосподарськими підприємствами переважно трактується через призму економічних і організаційних результатів діяльності, тоді як соціальні та екологічні аспекти зазвичай розглядаються як допоміжні [69]. У межах такого підходу ефективність управління визначається як сукупність економічної, соціальної та організаційної складових, при цьому ключова увага зосереджується на внутрішніх показниках господарської діяльності, зокрема виробничих і фінансових результатах, а також характеристиках управлінської системи підприємства. Аналіз галузевих публікацій свідчить, що в Україні проблематика ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами найчастіше досліджується в контексті забезпечення економічної стійкості та прибутковості із застосуванням традиційних економічних індикаторів, таких як показники якості сільськогосподарського виробництва, рентабельності інвестицій, чистої приведеної вартості та коефіцієнтів використання ресурсів [70].

Натомість у зарубіжних дослідженнях, особливо з початку 2000-х років, ефективність управління розглядається в ширшому, системному вимірі. У практиці розвинених країн поширення набули багатокомпонентні моделі оцінювання, орієнтовані не лише на фінансові результати, а й на процесні, інноваційні, навчальні та маркетингові аспекти управління сільськогосподарськими підприємствами [71]. Важливе місце в таких підходах посідають питання управління ризиками та адаптації до структурних і

технологічних змін, а також оцінювання ефективності інноваційного менеджменту з урахуванням інноваційної активності, потенціалу розвитку та фінансової підтримки. Крім того, у міжнародній практиці широко застосовуються економіко-математичні методи, зокрема моделі аналізу відносної ефективності, які дозволяють оцінювати технічну, алокативну та масштабну ефективність сільськогосподарських підприємств.

Водночас у сучасних дослідженнях дедалі більшого поширення набуває підхід, що ґрунтується на визнанні мультифункціонального характеру аграрного сектору, який поєднує економічні, екологічні та соціальні цілі розвитку [72]. У цьому контексті управління аграрним виробництвом розглядається як багатофакторна та багатофункціональна система, у межах якої виробнича діяльність має забезпечувати не лише економічні результати, а й екологічну стабільність, раціональне використання природних ресурсів та підтримку життєздатності сільських територій. Практична реалізація такого підходу зумовлює включення до сучасних методик оцінювання ефективності управління критеріїв сталого розвитку, показників якості довкілля та соціальних наслідків господарської діяльності, зокрема у формі інтегральних еколого-економічних індексів.

Специфіка агровиробництва, зумовлена сезонністю та біологічними циклами, високою залежністю від природно-кліматичних чинників, значним рівнем ризиків і суттєвим впливом державного регулювання, істотно обмежує можливості прямого застосування універсальних методик оцінювання ефективності управління, розроблених для інших секторів економіки. Мультифункціональний характер сільського господарства, що поєднує виробничі, екологічні та соціальні функції, додатково ускладнює формування адекватної системи показників і потребує розширення критеріїв оцінювання за межі суто фінансово-економічних результатів.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність розроблення адаптованого методичного підходу до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, який би враховував галузеву

специфіку аграрного виробництва, ризико-орієнтований характер управлінських рішень і вплив інституційного середовища (дод. Б.3). Такий підхід має ґрунтуватися на поєднанні економічних, виробничо-технологічних, фінансових, екологічних та інституційних показників, застосуванні гнучких аналітичних процедур і використанні інтегральних оцінок, здатних відображати не лише досягнуті результати, а й адаптаційну спроможність системи управління.

Саме з огляду на зазначені обмеження та методичні прогалини у подальшому обґрунтовується авторська методика оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, орієнтована на комплексний, багатовимірний аналіз і придатна для застосування за підвищеної невизначеності та трансформаційних змін аграрного сектору.

Інформаційна логіка авторського алгоритму також узгоджується із зарубіжною практикою. Для його реалізації передбачається використання поєднання макростатистичних орієнтирів (для формування баз порівняння), мікрорівневих даних управлінського обліку та альтернативних джерел інформації, що забезпечує гнучкість і стійкість системи оцінювання за обмеженості традиційних статистичних масивів.

Авторський алгоритм оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств є методично узгодженим із сучасними зарубіжними підходами та водночас адаптованим до вітчизняних інституційних і ризикових умов.

З урахуванням узагальнення зарубіжного досвіду оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, у дослідженні сформовано авторський алгоритм оцінювання, який структурно поєднує результативні, процесно-управлінські, інституційні та ризик-орієнтовані компоненти. Така логіка відповідає сучасній міжнародній практиці, де управлінська ефективність трактується як багатовимірна характеристика, а не як сукупність ізольованих фінансових показників.

На першому етапі алгоритму (формування бази показників) використано підхід, характерний для країн ЄС у межах CAP, який передбачає нормування

показників виробничої та фінансової результативності на одиницю ресурсу (гектар, поголів'я, одиницю витрат). Це дозволяє забезпечити порівнянність результатів між підприємствами різних масштабів і мінімізувати вплив природно-кліматичних відмінностей. До цього блоку входять показники продуктивності землі, праці та капіталу, собівартості й рентабельності виробництва.

Другий етап алгоритму ґрунтується на процесно-управлінських підходах, поширених у США та Канаді, і передбачає оцінювання якості управлінських рішень незалежно від кінцевого фінансового результату. На цьому етапі аналізуються показники виконання виробничих планів, управлінських витрат, організації бюджетування та контролю за центрами відповідальності. Така інтеграція дозволяє виявити внутрішні управлінські резерви та відокремити ефекти управління від зовнішніх шоків.

Третій етап алгоритму відображає вплив порівняльно-ефективнісних методів, широко застосовуваних у міжнародних дослідженнях (DEA, фронтірні підходи). У межах авторського алгоритму цей етап реалізується через нормування показників відносно еталонних або середньогалузевих значень і оцінювання ступеня реалізації управлінського потенціалу підприємства. Такий підхід дозволяє перейти від абсолютної оцінки результатів до аналізу відносної управлінської ефективності.

Четвертий етап алгоритму інтегрує ризик-орієнтовану складову, характерну для зарубіжних моделей управління аграрним виробництвом. На цьому етапі оцінювання доповнюється показниками варіативності результатів, стабільності доходів, диверсифікації виробництва та участі в механізмах страхування. Це забезпечує врахування здатності управлінської системи підприємства функціонувати за умов невизначеності, що є критично важливим для аграрного сектору України.

П'ятий етап алгоритму передбачає агрегування нормованих показників у зведену інтегральну оцінку ефективності управління виробничою діяльністю. На цьому етапі використовується логіка багатокритеріальних методів, поширених у зарубіжній практиці, із можливістю коригування вагових коефіцієнтів залежно від

стратегічних пріоритетів підприємства або умов зовнішнього середовища (у тому числі воєнних).

Зарубіжні підходи до оцінювання ефективності управління не запозичуються механічно, а слугують концептуальною основою для побудови авторського алгоритму, адаптованого до вітчизняних інституційних, ризикових і воєнних умов. Запропонований алгоритм забезпечує комплексну, порівняльну та аналітично обґрунтовану оцінку ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств і створює методичну основу для подальших розрахунків у практичній частині дослідження.

Воєнні дії істотно трансформують умови функціонування сільськогосподарських підприємств і, відповідно, підходи до оцінювання ефективності управління їх виробничою діяльністю. За умов війни традиційне трактування ефективності, зосереджене переважно на фінансових результатах і досягненні запланованих виробничо-економічних показників, втрачає універсальність, поступаючись комплексному розумінню ефективності як здатності системи управління забезпечувати безперервність виробництва, збереження ресурсного потенціалу та адаптацію до підвищеної інституційної й ризикової невизначеності [73]. За таких умов методика оцінювання має враховувати не лише кінцеві результати діяльності, а й якість управлінських рішень у контексті обмежень, втрат і зовнішніх шоків воєнного характеру.

Воєнний стан посилює вплив зовнішніх інституційних чинників, зокрема обмежень доступу до земельних і матеріально-технічних ресурсів унаслідок окупації та мінної небезпеки, порушення логістичних ланцюгів і експортної інфраструктури, дефіциту трудових ресурсів, а також нестабільності регуляторного середовища й механізмів державної підтримки [74]. У зв'язку з цим у методиці оцінювання ефективності управління зростає роль показників ризикостійкості, адаптивності та інституційної спроможності підприємства, які в мирний період мали допоміжний характер. Ефективність управління дедалі більше визначається здатністю мінімізувати втрати, своєчасно коригувати

виробничі плани та забезпечувати узгодженість управлінських рішень із змінними зовнішніми умовами.

Під впливом війни змінюється інформативність традиційних економічних показників, зокрема абсолютних значень прибутку, виручки та обсягів виробництва, які за кризових умов не завжди відображають реальний рівень управлінської ефективності. Натомість підвищується значущість відносних, динамічних і сценарних індикаторів, що характеризують стабільність грошових потоків, збереження виробничих потужностей, диверсифікацію виробництва та гнучкість управлінських рішень. Це зумовлює необхідність доповнення методики оцінювання антикризовими й адаптаційними компонентами, орієнтованими на оцінку стійкості виробничої системи за умов тривалих зовнішніх шоків.

Суттєвим обмеженням воєнного періоду є зниження повноти та регулярності інформаційно-статистичного забезпечення, що ускладнює застосування формалізованих методів оцінювання. За таких умов зростає роль внутрішньої управлінської звітності, цифрових інструментів моніторингу виробничих процесів, експертних оцінок і сценарного аналізу [75]. Методика оцінювання ефективності управління набуває гнучкого характеру та орієнтується на використання альтернативних джерел даних і комбінування кількісних і якісних аналітичних процедур.

Інтерпретація результатів оцінювання ефективності управління за умов війни також зазнає принципових змін. Низькі або нестабільні значення окремих показників не завжди свідчать про управлінську неефективність, оскільки в кризовому середовищі збереження виробничої діяльності, підтримання платоспроможності та мінімізація втрат можуть розглядатися як позитивний результат управлінських рішень. У зв'язку з цим методика оцінювання має передбачати порівняння фактичних результатів із кризовими та адаптаційними сценаріями, а також забезпечувати зворотний зв'язок між оцінюванням і коригуванням системи управління.

Воєнні умови трансформують методику оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств із

інструменту фіксації економічних результатів у комплексний аналітичний механізм оцінки адаптивності, ризикостійкості та інституційної спроможності управління, що є ключовим чинником забезпечення функціонування аграрного виробництва за умов високої невизначеності.

У зарубіжній науковій і прикладній практиці формування інформаційного масиву для оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств розглядається як ключовий елемент методичного забезпечення управлінських рішень [76]. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на фінансову звітність, у більшості розвинених країн домінує концепція багатоджерельного інформаційного забезпечення, що поєднує економічні, виробничо-технологічні, екологічні та соціальні дані.

У країнах Європейського Союзу інформаційний масив для оцінювання ефективності управління формується на основі інтеграції внутрішньої управлінської інформації підприємств із галузевими та макроекономічними базами даних [77]. Широко застосовуються стандартизовані системи обліку витрат і результатів у сільському господарстві, які забезпечують порівнюваність показників між підприємствами, регіонами та країнами. Такі системи дозволяють формувати деталізовані масиви даних щодо структури витрат, продуктивності ресурсів, результатів окремих видів діяльності та ефективності управлінських рішень у динаміці. Важливою особливістю є регулярність оновлення інформації та її орієнтація на підтримку стратегічного й тактичного управління.

У США та інших країнах з розвиненою аграрною економікою інформаційне забезпечення оцінювання ефективності управління ґрунтується на поєднанні фінансово-бухгалтерських даних, управлінського обліку та виробничо-технологічної інформації [78]. Значна увага приділяється формуванню детальних баз даних щодо продуктивності праці, використання техніки, структури посівів, урожайності та собівартості виробництва за окремими культурами або технологічними операціями. Такий підхід дозволяє оцінювати ефективність управління не лише на рівні підприємства загалом, а й за окремими управлінськими рішеннями, проектами або виробничими підсистемами.

У багатьох зарубіжних країнах інформаційний масив для оцінювання ефективності управління доповнюється даними цифрового моніторингу виробничих процесів. Використання систем точного землеробства, геоінформаційних технологій, супутникових даних і сенсорних систем забезпечує накопичення великого обсягу оперативної інформації про стан ґрунтів, посівів, погодні умови та використання ресурсів [79]. Ці дані інтегруються з економічними показниками та використовуються для формування аналітичних моделей оцінювання ефективності управління з урахуванням просторових і часових чинників.

Суттєвою особливістю зарубіжного досвіду є включення до інформаційного масиву показників сталого розвитку та соціальної відповідальності. У країнах ЄС, Канаді та Австралії системи оцінювання ефективності управління дедалі частіше ґрунтуються на даних щодо екологічного навантаження, використання природних ресурсів, викидів, дотримання екологічних стандартів, а також соціальних аспектів функціонування сільськогосподарських підприємств. Такі дані формуються як на основі внутрішньої звітності, так і через державні та галузеві інформаційні платформи, що підвищує прозорість і порівнюваність оцінок.

Окреме місце у зарубіжній практиці посідає використання статистичних і аналітичних баз даних для побудови інтегральних показників ефективності управління. Інформаційний масив у таких випадках структурується з урахуванням вимог економіко-математичних моделей, зокрема моделей оцінювання відносної ефективності, продуктивності та масштабного ефекту [80]. Це передбачає ретельний відбір показників, їх стандартизацію та забезпечення статистичної надійності даних.

Зарубіжний досвід свідчить, що ефективне оцінювання управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств можливе за умови формування комплексного, багаторівневого інформаційного масиву, який поєднує внутрішні дані підприємств, галузеву статистику, цифрові та просторові дані, а також інформацію про екологічні й соціальні результати діяльності. Саме така логіка формування інформаційного забезпечення створює методичну основу для

переходу від фрагментарних оцінок до системного аналізу ефективності управління в аграрному секторі.

Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду формування інформаційного масиву для оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств свідчить про істотні відмінності як у структурі даних, так і в методологічній логіці їх використання. У більшості розвинених країн інформаційне забезпечення оцінювання ґрунтується на системній інтеграції внутрішніх управлінських даних підприємств, галузевої статистики та цифрових джерел інформації, що забезпечує багатовимірний аналіз ефективності управління [81]. Такий підхід орієнтований не лише на фіксацію фінансових результатів, а й на оцінку процесів, управлінських рішень, ризиків і довгострокової стійкості аграрного виробництва.

Окремого аналізу потребує роль офіційної статистики, що формується органами державної статистики України, у забезпеченні оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Наявна система статистичних спостережень у аграрному секторі історично зорієнтована на макроекономічні та галузеві узагальнення, що зумовлює її обмежену придатність для аналізу управлінської ефективності на рівні окремих суб'єктів господарювання. Більшість показників ДССУ відображає підсумкові обсяги виробництва, структуру ресурсів і загальні фінансові результати, однак не дає можливості простежити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та результатами виробничої діяльності.

Методичні підходи ДССУ до формування статистичних показників характеризуються високим рівнем агрегування, що ускладнює використання таких даних для оцінювання внутрішніх управлінських процесів, ефективності технологічних рішень і якості організації виробництва. Зокрема, статистичні показники, як правило, не диференціюються за рівнями інтенсивності виробництва, управлінськими моделями, технологічними схемами або формами організації бізнесу, що істотно знижує їхню аналітичну цінність для управлінських досліджень. У результаті статистична інформація

використовується переважно для опису загальних тенденцій, а не для оцінювання управлінської результативності.

Додатковим обмеженням статистичного забезпечення є часові лаги між збором, обробкою та публікацією даних, які за умов високої мінливості аграрного середовища знижують актуальність статистичної інформації для прийняття управлінських рішень. Це особливо критично для аграрного сектору, де сезонність виробництва, природно-кліматичні ризики та ринкові коливання потребують оперативного аналітичного реагування. За таких умов статистичні дані ДССУ виконують радше функцію постфактум-аналізу, ніж інструменту підтримки поточного або тактичного управління.

Зазначені особливості статистичного забезпечення, сформованого ДССУ, не нівелюють його значення як базового джерела інформації, однак істотно обмежують можливості його використання як самодостатньої основи для оцінювання ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами. Це зумовлює необхідність доповнення офіційної статистики альтернативними джерелами даних, а також розроблення методичних підходів, орієнтованих на інтеграцію статистичних, управлінських і цифрових інформаційних масивів, що і покладено в основу авторської методики оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Важливою відмінністю є також рівень використання цифрових і просторових даних. У зарубіжній практиці системи точного землеробства, геоінформаційні технології та цифровий моніторинг виробничих процесів є повноцінними складовими інформаційного масиву для оцінювання управлінської ефективності [82]. Вітчизняні сільськогосподарські підприємства лише поступово інтегрують такі інструменти, а отримувані дані часто не включаються до формалізованих методик оцінювання, залишаючись на рівні оперативного управління. Крім того, у зарубіжних країнах до інформаційного масиву системно включаються екологічні та соціальні показники, тоді як в Україні вони переважно розглядаються окремо від оцінювання ефективності управління або мають декларативний характер.

Зазначені відмінності зумовлюють методичну невідповідність між сучасними вимогами до оцінювання ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами та наявними можливостями вітчизняного інформаційного забезпечення. Це проявляється у складності оцінювання адаптивності управління, ризикостійкості та інституційної спроможності підприємств, а також у обмеженій здатності наявних методик відображати реальний вплив управлінських рішень на результати виробничої діяльності.

З огляду на викладене, виникає об'єктивна необхідність формування авторської моделі інформаційного забезпечення оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, яка поєднує кращі елементи зарубіжної практики з урахуванням вітчизняних інституційних та інформаційних обмежень. Така модель має ґрунтуватися на багаторівневій структурі інформаційного масиву, що включає фінансово-економічні, виробничо-технологічні, ризик-орієнтовані, екологічні та інституційні дані, а також передбачає інтеграцію офіційної статистики, внутрішньої управлінської звітності й цифрових джерел інформації.

Саме на цій основі у подальшому обґрунтовується авторська модель інформаційного забезпечення оцінювання ефективності управління, орієнтована на підвищення аналітичної глибини оцінок, забезпечення порівнюваності результатів та підтримку прийняття управлінських рішень за умов трансформації та підвищених ризиків аграрного сектору.

Інформаційний масив оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю доцільно формувати за принципом функціональної комплементарності, коли кожна група даних відображає окремий аспект управлінської ефективності та водночас доповнює інші блоки інформації (дод. Б.4).

Наведена в додатку структура інформаційного масиву відображає комплексний підхід до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств і ґрунтується на поєднанні

взаємодоповнювальних інформаційних блоків, кожен з яких репрезентує окремий аспект управлінської ефективності. Така побудова інформаційного забезпечення дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих показників до системного оцінювання результатів і процесів управління.

Фінансово-економічний блок формує базу для оцінювання результативності управлінських рішень через показники доходів, витрат, фінансових результатів і ліквідності. Його використання доцільне на стратегічному й тактичному рівнях управління, оскільки саме ці показники відображають загальну фінансову спроможність підприємства та здатність менеджменту забезпечувати стабільність і відтворення виробничого потенціалу. Водночас сам по собі цей блок не дає можливості повною мірою оцінити причини досягнутих результатів, що зумовлює необхідність його доповнення іншими складовими інформаційного масиву.

Виробничо-технологічний блок орієнтований на аналіз ефективності використання основних ресурсів аграрного виробництва та якості технологічних рішень. Показники урожайності, фондівдачі й завантаження техніки мають особливе значення для операційного та тактичного управління, оскільки дозволяють виявляти внутрішні резерви підвищення продуктивності, ідентифікувати «вузькі місця» виробничих процесів і оцінювати вплив управлінських рішень на технологічні результати незалежно від зовнішніх цінових чинників.

Ризик-орієнтований блок відображає специфіку аграрного виробництва як діяльності з підвищеним рівнем невизначеності та мінливості результатів. Використання показників варіативності урожайності, витрат і резервів ліквідності дозволяє оцінити не лише досягнутий рівень результатів, а й стабільність функціонування підприємства та адаптивність управління до зовнішніх і внутрішніх шоків. Значення цього блоку зростає на тактичному й стратегічному рівнях, особливо за умов воєнних і післявоєнних трансформацій, коли здатність мінімізувати ризики стає ключовим критерієм управлінської ефективності.

Екологічний блок відображає мультифункціональний характер сільського господарства та орієнтацію сучасного управління на принципи сталого розвитку.

Показники використання водних і земельних ресурсів, екологічного навантаження та балансу гумусу дозволяють оцінювати довгострокові наслідки управлінських рішень для виробничого потенціалу й довкілля. На стратегічному рівні управління цей блок забезпечує узгодження економічних цілей підприємства з екологічними обмеженнями та вимогами регуляторного середовища.

Інституційний блок характеризує вплив зовнішнього середовища на ефективність управління та відображає здатність підприємства функціонувати в межах наявних регуляторних умов. Показники участі в програмах державної підтримки, стабільності регуляторного поля та доступу до інституційних ресурсів дозволяють оцінити інституційну спроможність управління й пояснити відмінності в результатах діяльності підприємств за однакових виробничих умов. На стратегічному рівні цей блок є важливим для формування довгострокових управлінських рішень і вибору моделей розвитку.

Офіційна статистика виконує роль базового орієнтира для формування порівняльної та контекстної оцінки ефективності управління. Галузеві та макроекономічні показники, зокрема обсяги виробництва, індекси цін і середні рівні продуктивності, дозволяють зіставляти результати діяльності окремих підприємств із загальногалузевими тенденціями та макроекономічними умовами. Використання статистичних даних доцільне передусім на стратегічному рівні управління, оскільки вони забезпечують розуміння зовнішнього середовища функціонування підприємства. Водночас агрегований характер і періодичність оновлення статистичної інформації обмежують її застосування для оперативного управління та детального аналізу внутрішніх управлінських процесів.

Запропонована структура інформаційного масиву забезпечує методичну основу для комплексного оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Поєднання фінансово-економічних, виробничо-технологічних, ризик-орієнтованих, екологічних та інституційних блоків дає змогу не лише зафіксувати досягнуті результати діяльності, а й оцінити якість управлінських рішень, рівень адаптивності підприємства та його здатність забезпечувати стійкий розвиток за умов

підвищеної невизначеності. За такої логіки інформаційний масив для оцінювання ефективності управління формується шляхом інтеграції даних різного походження, що забезпечує комплексність аналізу та порівнянність отриманих оцінок (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Джерела формування інформаційного масиву оцінювання ефективності  
управління

Джерело інформації	Характер даних	Основні показники	Періодичність	Рівень використання
Офіційна статистика	Галузеві та макроекономічні	Обсяги виробництва, індекси цін, продуктивність	Річна, квартальна	Стратегічний, порівняльний аналіз
Фінансова звітність	Фінансово-економічні	Доходи, витрати, прибуток, ліквідність	Річна, квартальна	Стратегічний, тактичний
Управлінський облік	Виробничо-технологічні	Собівартість, витрати за операціями	Місячна, сезонна	Операційний
Цифрові системи	Оперативні, просторові	Дані моніторингу посівів, ресурсів	Оперативна	Операційний, тактичний
Експертні оцінки	Якісні, сценарні	Ризики, інституційні обмеження	За потреби	Стратегічне прогнозування

Джерело: розробка автора.

Подані в таблиці 1.1 джерела формування інформаційного масиву відображають багатоканальний характер інформаційного забезпечення оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Поєднання офіційної статистики, фінансової та управлінської звітності, цифрових даних і експертних оцінок створює передумови для комплексного аналізу результатів, процесів і умов управління на різних рівнях прийняття рішень.

Фінансова звітність є ключовим джерелом інформації для оцінювання фінансово-економічних результатів управління. Показники доходів, витрат, прибутку та ліквідності дозволяють оцінити результативність управлінських рішень у коротко- та середньостроковій перспективі, а також фінансову спроможність підприємства забезпечувати відтворення виробничого потенціалу.

Її використання є найбільш доцільним на стратегічному й тактичному рівнях управління. Разом із тим, фінансова звітність відображає переважно підсумкові результати діяльності й не завжди дозволяє ідентифікувати конкретні управлінські дії або технологічні рішення, що зумовили досягнуті показники.

Управлінський облік формує інформаційну основу для аналізу ефективності управління на операційному рівні. Дані про собівартість, витрати за окремими операціями та технологічними процесами дозволяють оцінювати економічну доцільність управлінських рішень у розрізі виробничих підсистем, культур або видів діяльності. Місячна або сезонна періодичність формування таких даних забезпечує їхню високу аналітичну цінність для оперативного коригування виробничих планів і ресурсного забезпечення. Саме управлінський облік створює можливість переходу від загальних фінансових оцінок до аналізу причин формування результатів.

Цифрові системи та інструменти моніторингу виробничих процесів є відносно новим, але дедалі важливішим джерелом інформації для оцінювання ефективності управління. Оперативні та просторові дані щодо стану посівів, використання ресурсів, погодних умов і технологічних операцій дозволяють отримувати інформацію в режимі реального часу та підвищують чутливість оцінювання до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Використовувати такі дані доцільно на операційному й тактичному рівнях управління, оскільки вони забезпечують можливість швидкого реагування та підвищення адаптивності управлінських рішень.

Експертні оцінки доповнюють кількісні джерела інформації якісними та сценарними характеристиками, що мають особливе значення для стратегічного прогнозування. Вони використовуються для оцінювання ризиків, інституційних обмежень, регуляторних змін і невизначених факторів, які не можуть бути адекватно відображені у формалізованій статистиці або звітності. Хоча експертні оцінки мають певний рівень суб'єктивності, їхнє застосування є виправданим у ситуаціях підвищеної невизначеності, зокрема за умов воєнних і післявоєнних трансформацій аграрного сектору.

Алгоритм оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю на основі запропонованого інформаційного забезпечення включає послідовні етапи: формування цілей оцінювання; відбір релевантних показників; збір і верифікацію даних; стандартизацію показників; розрахунок часткових індикаторів; формування інтегральної оцінки; інтерпретацію результатів і зворотний зв'язок для коригування управлінських рішень (дод. Б.5).

Запропонований підхід до формування інформаційного забезпечення оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств має принципово нову методичну логіку порівняно з традиційними моделями, орієнтованими переважно на аналіз фінансових результатів. Його наукова новизна полягає у системному поєднанні результативних, процесно-управлінських, ризик-орієнтованих та інституційних компонентів в єдиній інформаційній архітектурі оцінювання, що дозволяє розглядати ефективність управління як багатовимірну характеристику, а не як суму ізольованих показників.

На відміну від наявних підходів, у межах яких інформаційне забезпечення формується фрагментарно та не відображає взаємозв'язків між управлінськими рішеннями й виробничими результатами, запропонована модель ґрунтується на принципі функціональної комплементарності інформаційних блоків. Кожен елемент інформаційного масиву виконує самостійну аналітичну функцію й одночасно підсилює інші складові системи оцінювання, що забезпечує цілісність та логічну узгодженість методичного інструментарію.

Важливим елементом наукової новизни є також розширення інформаційної бази оцінювання за рахунок поєднання офіційної статистики з даними управлінського обліку, цифрового моніторингу та експертних оцінок. Така інтеграція формує універсальну інформаційну платформу, здатну компенсувати обмеження кожного окремого джерела даних і забезпечити аналітичну гнучкість методики за умов неповноти або нерегулярності інформаційних масивів, що є характерним для аграрного сектору в період трансформацій.

У результаті сформовано методичну основу авторської моделі оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, яка відрізняється від наявних підходів не лише ширшим переліком показників, а передусім новою логікою їх відбору, структуризації та аналітичного використання. Це забезпечує можливість переходу від описового аналізу до системного оцінювання управлінської спроможності підприємств і створює науково обґрунтовані передумови для практичного застосування запропонованої методики за структурних змін і підвищених ризиків аграрного сектору.

Оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств характеризується підвищеною методичною складністю, що зумовлено багатовимірністю агровиробництва, поєднанням економічних і біологічних процесів, сезонністю, високою чутливістю до природно-кліматичних і ринкових коливань, а також значним впливом інституційного середовища. За таких умов використання виключно традиційних фінансово-економічних показників не забезпечує повного відображення якості управлінського впливу на результати виробничої діяльності.

У наукових дослідженнях сформувалися різні методичні підходи до оцінювання ефективності управління, зокрема фінансово-економічний, ресурсний (функціональний), інституційний та інтегральний. Кожен із них має прикладне значення, однак характеризується певними обмеженнями щодо відображення процесної складової управління, чутливості до зовнішніх шоків і врахування ризиковості аграрного виробництва, що обмежує їх самостійне використання для комплексної оцінки.

Поєднання результативних і ресурсних показників з інституційними та ризик-орієнтованими індикаторами розглядається як доцільна методична основа оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Такий інтегрований підхід дозволяє перейти від фіксації підсумкових результатів до аналізу управлінської спроможності підприємства, рівня його адаптивності, ризикостійкості та здатності забезпечувати безперервність виробництва.

Зарубіжні практики оцінювання ефективності управління мають значну методичну цінність як концептуальна основа для формування сучасних підходів, оскільки ґрунтуються на багатовимірному трактуванні ефективності, процесному аналізі управлінських рішень, застосуванні відносних (порівняльних) оцінок і включенні ризик-орієнтованих індикаторів. Їхнє використання вимагає адаптації до національних умов господарювання, а не механічного запозичення.

Воєнні та післявоєнні трансформації суттєво впливають на методику оцінювання ефективності управління, зумовлюючи зростання значущості показників стабільності результатів, резервів ліквідності, диверсифікації виробництва, страхового покриття, а також індикаторів інституційної надійності та регуляторної передбачуваності. За таких умов інтерпретація результатів оцінювання має здійснюватися з урахуванням втрат, обмежень і зовнішніх шоків, що змінює традиційне розуміння управлінської ефективності.

Методична логіка авторського алгоритму оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю ґрунтується на поєднанні багаторівневого інформаційного забезпечення, послідовності оцінювальних процедур та інтегрального узагальнення результатів. Такий підхід забезпечує комплексність, порівнянність і практичну орієнтованість оцінок, створюючи підґрунтя для виявлення управлінських резервів, визначення «вузьких місць» у виробничій системі та прийняття обґрунтованих управлінських рішень за умов підвищеної невизначеності та трансформацій аграрного сектору.

## **Висновки до розділу 1**

1. Теоретичні засади формування системи управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств підтверджують необхідність інтеграції класичних функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю) із сучасними системно-адаптивними та інституційними підходами. Специфіка аграрного виробництва (сезонність, біологічна зумовленість, ресурсно-екологічна неоднорідність, підвищена ризикованість) зумовлює потребу в

багаторівневій моделі управління, у якій операційні, тактичні та стратегічні рішення є узгодженими та спрямованими на забезпечення економічної результативності й стійкості підприємства в умовах мінливого середовища.

2. Сучасні виклики, зокрема воєнно-економічна нестабільність, посилення регуляторної мінливості, цифрова трансформація та євроінтеграційні імперативи, трансформують управління виробничою діяльністю від логіки оптимізації до логіки стійкості й відновлювальної спроможності. За таких умов ефективна система управління має спиратися на поєднання стратегічного й адаптивного сезонного планування, ризик-орієнтованого менеджменту, інструментів якості (TQM/Lean), розвитку людського капіталу та цифрових технологій моніторингу й обліково-аналітичного забезпечення, що підвищує обґрунтованість рішень і формує потенціал післякризового розвитку.

3. Виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств як об'єкт управління є відкритою, динамічною та багатокомпонентною системою, у якій взаємодіють ресурсна база (земля, праця, капітал, інформація), біологічні й технологічні процеси, організаційні взаємозв'язки та управлінські механізми. Її результативність має імовірнісний характер через сезонність, часові лаги між витратами і результатами та вплив природно-кліматичних, ринкових і регуляторних чинників, що зумовлює необхідність системного, процесного, ресурсно-функціонального, інституційного та ризик-орієнтованого підходів у формуванні управлінських рішень.

4. Воєнні умови радикально ускладнили управління аграрним виробництвом і трансформували виробничу діяльність у кризово-адаптивний об'єкт управління з підвищеною чутливістю до зовнішніх шоків (втрата доступу до земель і ресурсів, руйнування інфраструктури, дефіцит праці, логістичні розриви, зростання системних ризиків). За таких обставин пріоритети управління зміщуються від максимізації випуску до збереження виробничого ядра й відтворювального потенціалу, фінансово-ризикової стабілізації та логістично-організаційної перебудови, а ефективність управління дедалі більше залежить від

інтеграції внутрішніх механізмів менеджменту з інституційними інструментами підтримки та євроінтеграційними вимогами.

5. Оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств потребує комплексного методичного підходу, оскільки агровиробництво є багатовимірним об'єктом із сезонністю, біологічними циклами та високою залежністю від зовнішніх чинників. Традиційні фінансово-економічні оцінки відображають лише підсумковий результат і не дають змоги ідентифікувати якість управлінських рішень, тому найбільш обґрунтованим є інтегрований підхід, який поєднує результативні та ресурсні показники з процесно-управлінськими, інституційними й ризик-орієнтованими індикаторами та забезпечує порівняльність оцінок через нормування на одиницю ресурсу і використання відносних орієнтирів.

6. Зарубіжні практики (CAP-логіка комплаєнсу та стандартів, процесне оцінювання управління, порівняльна ефективність і ризик-менеджмент) формують концептуальну основу авторського алгоритму, але потребують адаптації до вітчизняних інформаційних і інституційних обмежень. В умовах війни та підвищеної невизначеності методика оцінювання має зміщувати акценти від абсолютних фінансових результатів до показників стабільності й адаптивності (варіативність результатів, резерви ліквідності, диверсифікація, страхове покриття, інституційна спроможність), а інформаційну базу – будувати на інтеграції офіційної статистики, фінансової та управлінської звітності, цифрового моніторингу й експертних оцінок, що забезпечує аналітичну гнучкість і практичну придатність висновків для коригування управлінських рішень.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **2.1. Оцінка загального стану виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств**

Сучасний стан виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств формується під впливом сукупності економічних, інституційних, технологічних та природно-кліматичних чинників, дія яких за умов воєнної нестабільності та післякризового відновлення набуває особливої гостроти. Воєнні дії, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, обмежений доступ до фінансових ресурсів, зростання вартості матеріально-технічних засобів і енергоресурсів істотно ускладнили відтворювальні процеси в аграрному секторі та посилили асиметрію розвитку між окремими групами підприємств. Одночасно загострилися проблеми кадрового забезпечення, збереження виробничого потенціалу та стабільності технологічних циклів, що безпосередньо впливає на результативність виробничої діяльності.

Виробнича діяльність суб'єктів господарювання в сфері аграрного бізнесу характеризується високою залежністю від рівня забезпеченості земельними, матеріально-технічними, трудовими та фінансовими ресурсами, інвестиційної активності, доступу до кредитних і страхових інструментів, а також від якості управлінських рішень, що приймаються за умов підвищеної невизначеності та ризиків. Фінансова складова відіграє системоутворюючу роль у забезпеченні безперервності виробничих процесів, оскільки визначає можливості формування оборотного капіталу, оновлення основних засобів, впровадження технологічних інновацій та покриття сезонних розривів ліквідності [83]. Обмежений доступ до банківського кредитування, зростання вартості позикових ресурсів і посилення вимог до фінансової стійкості позичальників звужують інвестиційні можливості сільськогосподарських підприємств, особливо малих і середніх форм господарювання.

Недостатня прогнозованість обсягів та умов державної підтримки істотно ускладнює процес управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, підвищуючи рівень фінансової невизначеності та ризик помилкових управлінських рішень у довгостроковій перспективі. За цих умов ключовим інструментом обґрунтування управлінських рішень стає оцінка загального стану виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств України, яка дозволяє охарактеризувати обсяги виробництва, виявити структурні трансформації в аграрному секторі та простежити динаміку використання виробничого потенціалу (дод. В.1).

Аналіз динаміки обсягу валової продукції сільського господарства свідчить про наявність суттєвих структурних коливань у виробництві впродовж досліджуваного періоду. Після зростання 2021 р. (931,6 млрд грн) 2022 р. зафіксовано різке скорочення валової продукції до 672,1 млрд грн, що стало наслідком воєнних дій, втрати частини виробничих потужностей та порушення логістичних ланцюгів. За 2023–2024 рр. спостерігається часткове відновлення виробництва, однак обсяг валової продукції 2024 р. лише незначно перевищує рівень 2020 р. (100,5 %) і залишається нижчим за показник 2023 р. (97,9 %), що вказує на нестійкий характер відновлювальних процесів.

Структурний аналіз валової продукції за видами діяльності засвідчує збереження домінування рослинництва у структурі виробництва, частка якого протягом усього періоду перевищує 80 %. Водночас динаміка продукції рослинництва характеризується підвищеною волатильністю: 2024 р. її обсяг лише на 0,7 % перевищує рівень 2020 р., але є нижчим порівняно з 2023 р. (96,5 %), що відображає чутливість рослинницького виробництва до природно-кліматичних та ринкових ризиків. На цьому тлі продукція тваринництва демонструє відносну стабілізацію та відновлення 2024 р., перевищивши рівень 2023 р. на 5,2 %, що може свідчити про адаптаційні процеси в окремих сегментах галузі.

Суттєві трансформації відбулися у виробничо-ресурсній базі сільськогосподарських підприємств. Кількість підприємств за період 2020–2024 рр. скоротилася на 20 %, що свідчить про процеси укрупнення, вибуття

економічно слабких суб'єктів і підвищення концентрації виробництва. Попри скорочення кількості підприємств, площа сільськогосподарських угідь у користуванні 2024 р. практично відповідає рівню 2023 р. та становить 94,8 % від рівня 2020 р., що підтверджує тенденцію до концентрації земельних ресурсів у межах меншої кількості господарюючих суб'єктів.

Негативною тенденцією є скорочення зайнятості у сільськогосподарських підприємствах, середньооблікова чисельність зайнятих 2024 р. становить лише 86,9 % від рівня 2020 р. Хоча порівняно з 2023 р. зафіксовано певне зростання зайнятості (109,2 %), загальна динаміка свідчить про звуження трудового потенціалу галузі, що зумовлено як воєнними чинниками, так і процесами механізації та структурної перебудови виробництва. Сукупність виявлених тенденцій зумовлює необхідність поглибленого аналізу не лише кількісних параметрів виробництва, а й організаційно-інституційних форм його здійснення, оскільки саме вони визначають характер концентрації ресурсів і механізми прийняття управлінських рішень. У цьому контексті структура виробництва валової продукції сільського господарства за категоріями господарств виступає важливим індикатором інституційної організації аграрного сектору та відображає співвідношення між формалізованими корпоративними структурами й неформалізованим сектором господарств населення (рис. 2.1).

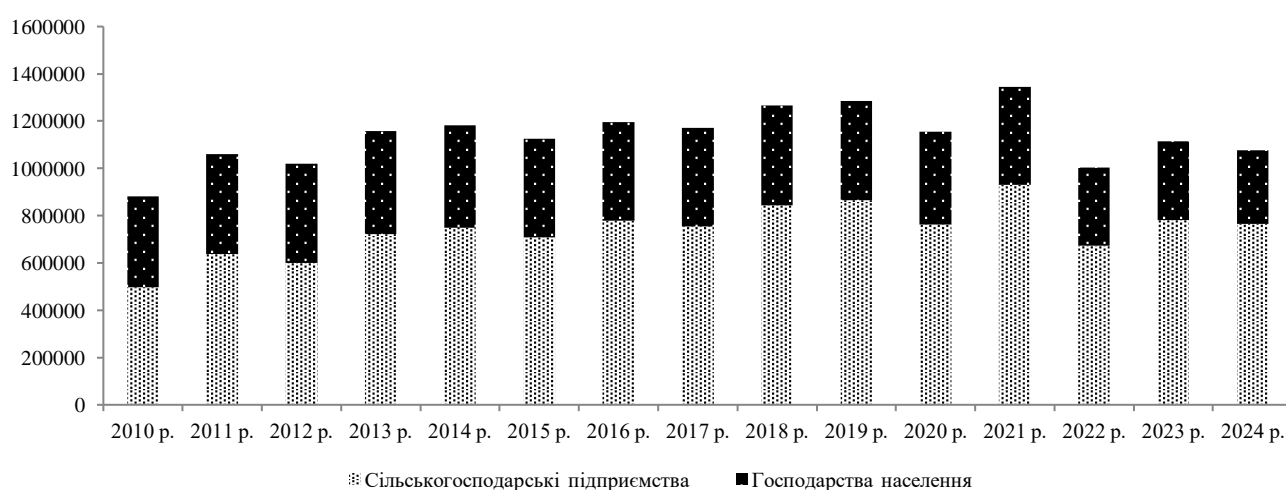


Рис. 2.1. Динаміка виробництва валової продукції сільського господарства за категоріями господарств, %

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані рисунка 2.1 свідчать, що упродовж 2010–2024 рр. частка сільськогосподарських підприємств у виробництві валової продукції сільського господарства зросла орієнтовно від 58–60 % за 2010 р. до 70–72 % за 2024 р., тобто майже на 12–14 в.п. Відповідно, частка господарств населення скоротилася від 40–42 % до 28–30 %, що відображає довгострокову тенденцію до інституційної формалізації аграрного виробництва та концентрації ресурсів у корпоративному секторі.

Найбільш відчутне зростання ролі сільськогосподарських підприємств спостерігалось 2016–2021 рр., коли їхня частка стабільно перевищувала 65 %, досягаючи пікових значень на рівні 69–71 %. Це корелює з активізацією інвестиційних процесів, розширенням масштабів виробництва та впровадженням більш системних управлінських підходів у корпоративному секторі. Водночас 2022 р. внаслідок воєнних дій сукупні обсяги виробництва суттєво скоротилися, однак структура виробництва не зазнала радикального зсуву: частка підприємств залишилася на рівні близько 67–68 %, що свідчить про їхню відносно вищу адаптивність порівняно з господарствами населення.

Впродовж 2023–2024 рр. фіксується поступове відновлення виробництва, при цьому саме сільськогосподарські підприємства забезпечили основний приріст валової продукції. Їхній внесок у загальний обсяг виробництва 2024 р. перевищує показники докризового періоду початку 2010-х років більше ніж на 10 в.п., що підтверджує посилення їх ролі як ключового носія виробничого та управлінського потенціалу аграрного сектору.

З управлінської точки зору, наведені цифрові параметри засвідчують, що трансформація структури виробництва супроводжується зміщенням центрів прийняття рішень у бік формалізованих корпоративних структур, які мають вищі можливості стратегічного планування, доступу до фінансових ресурсів і впровадження сучасних управлінських та технологічних рішень.

У наукових дослідженнях учених структурні зрушення у виробництві валової продукції сільського господарства розглядаються як закономірний результат трансформації інституційного середовища та еволюції організаційних

форм аграрного виробництва. Зокрема, О. О. Макєєв, А. Джумаєв наголошують, що посилення ролі корпоративного сектору є наслідком концентрації капіталу, підвищення технологічної оснащеності та кращої інтеграції сільськогосподарських підприємств до ринкової інфраструктури [84]. На думку цих авторів, саме формалізовані підприємства здатні забезпечувати стабільність виробництва, інвестиційне оновлення та конкурентоспроможність аграрного сектору за умов макроекономічної нестабільності.

Водночас у дослідженнях, присвячених дуалістичній природі аграрної економіки України, підкреслюється збереження суттєвої інституційної асиметрії між корпоративними структурами та господарствами населення. Як зазначають А. Мазур, О. Дмитрик, господарства населення, попри їхній значний внесок у виробництво окремих видів продукції, функціонують переважно у напівформальному або неформальному інституційному полі, що обмежує їх доступ до фінансових ресурсів, державної підтримки та інструментів управління ризиками. Це зумовлює нижчий рівень інвестиційної активності та слабшу адаптацію домогосподарств до структурних і технологічних змін [85].

У зарубіжній науковій літературі аналогічні процеси пояснюються з позицій інституційної економіки та теорії транзакційних витрат. Так, Д. Норт обґрунтовує, що формалізовані організаційні структури мають переваги у зниженні транзакційних витрат, доступі до контрактних механізмів і захисті прав власності, що сприяє концентрації виробництва в корпоративному секторі [86].

За таких умов конкурентні позиції сільськогосподарських підприємств дедалі більше визначаються не стільки масштабами залученої робочої сили, скільки рівнем забезпеченості виробничими ресурсами та здатністю акумулювати інвестиції. Відповідно, оцінювання рівня забезпеченості сільськогосподарських підприємств основними виробничими ресурсами є ключовим елементом аналізу загального стану їх виробничої діяльності, оскільки матеріально-технічна база та інвестиційна активність визначають можливості підтримання безперервності виробничих процесів і формування довгострокового потенціалу розвитку (дод. В.2).

Аналіз залишкової вартості основних засобів свідчить про номінальне зростання матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств упродовж 2020–2024 рр. Так, 2024 р. залишкова вартість основних засобів перевищила рівень 2020 р. на 7,4 %, що формально вказує на певне відновлення активів після різкого скорочення 2022 р. Водночас зростання залишкової вартості не супроводжується адекватним зниженням рівня зносу, що свідчить про переважання процесів часткової компенсації втрат і підтримання працездатності наявних фондів над їх системним технологічним оновленням.

Ступінь зносу основних засобів протягом досліджуваного періоду залишається стабільно високим і 2024 р. становить 40,1 %, що на 1,5 в.п. перевищує рівень 2020 р. Незначне зменшення зносу порівняно з 2023 р. (-0,6 в.п.) має компенсаторний характер і не змінює загальної тенденції технологічного старіння виробничої бази. За таких умов зростають ризики зниження надійності техніки, підвищення витрат на обслуговування та ремонти, а також втрати технологічної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі.

Інвестиційна активність сільськогосподарських підприємств за 2020–2024 рр. характеризується високою волатильністю, що відображає вплив воєнних дій і фінансових обмежень. Після суттєвого скорочення інвестицій в основний капітал 2022 р. до 37,0 млрд грн у наступні роки спостерігається часткове відновлення їхніх обсягів, однак рівень інвестицій 2024 р. лише на 18,9 % перевищує показник 2020 р. і залишається недостатнім для забезпечення розширеного відтворення основних засобів. Обмеженість інвестиційних ресурсів стримує оновлення техніко-технологічної бази та знижує адаптивність підприємств до кліматичних і ринкових ризиків.

Зростання капіталоозброєності праці 2024 р. до 1310 тис. грн на одного працівника значною мірою зумовлене не стільки активним інвестуванням, скільки скороченням чисельності зайнятих у сільськогосподарських підприємствах. Така динаміка свідчить про структурну трансформацію виробництва, що супроводжується підвищенням капіталомісткості та водночас загостренням

соціально-економічних ризиків для сільських територій. Частка інвестицій в основний капітал у валовій продукції 2024 р. становить 7,5 %, що лише незначно перевищує рівень 2020 р. (+0,7 в.п.) і залишається недостатньою для компенсації фізичного та морального зносу основних засобів.

Отримані результати аналізу забезпеченості сільськогосподарських підприємств основними виробничими ресурсами узгоджуються з науковими висновками щодо визначальної ролі управлінських рішень у процесах відтворення матеріально-технічної бази аграрного сектору. В дослідження І. Свиноуса, О. Гаврик наголошується, що ефективність використання та оновлення основних засобів безпосередньо залежить не лише від обсягів інвестицій, а й від здатності менеджменту формувати довгострокову інвестиційну стратегію, збалансовану з фінансовими можливостями підприємства та рівнем ризиків [87]. За таких умов управлінські рішення щодо пріоритетів капіталовкладень набувають стратегічного значення для підтримання виробничої стійкості.

У дослідженнях з управління сільськогосподарськими підприємствами підкреслюється, що за умов воєнної нестабільності менеджмент часто змушений переходити до короткострокової моделі управління, орієнтованої на збереження ліквідності та мінімізацію поточних втрат. Як зазначають науковці, така адаптаційна поведінка є економічно виправданою у кризовий період, проте її тривале домінування призводить до відкладення рішень щодо технологічної модернізації та накопичення ризиків відтворення виробничого потенціалу [88]. Це підтверджується збереженням високого рівня зносу основних засобів і недостатньою інвестиційною інтенсивністю виробництва.

З позицій інституційного менеджменту ефективність управлінських рішень у сфері інвестування визначається здатністю керівництва підприємств інтегрувати зовнішні інституційні інструменти у власну систему управління. Дослідники акцентують, що менеджмент суб'єктів господарювання реагує на інституційні стимули шляхом коригування горизонтів планування та структури інвестиційних рішень [89]. У контексті сільськогосподарських підприємств України це означає, що доступ до державних програм підтримки, пільгового кредитування, гарантій

та страхових механізмів безпосередньо впливає на готовність менеджменту ухвалювати рішення щодо довгострокових капіталовкладень і технологічного оновлення.

Аналіз динаміки капітальних інвестицій у матеріальні та нематеріальні активи дозволяє оцінити інвестиційні пріоритети сільськогосподарських підприємств, характер структурних зрушень у капіталовкладеннях і ступінь адаптації інвестиційної поведінки до умов макроекономічної нестабільності та воєнних ризиків (рис. 2.2).

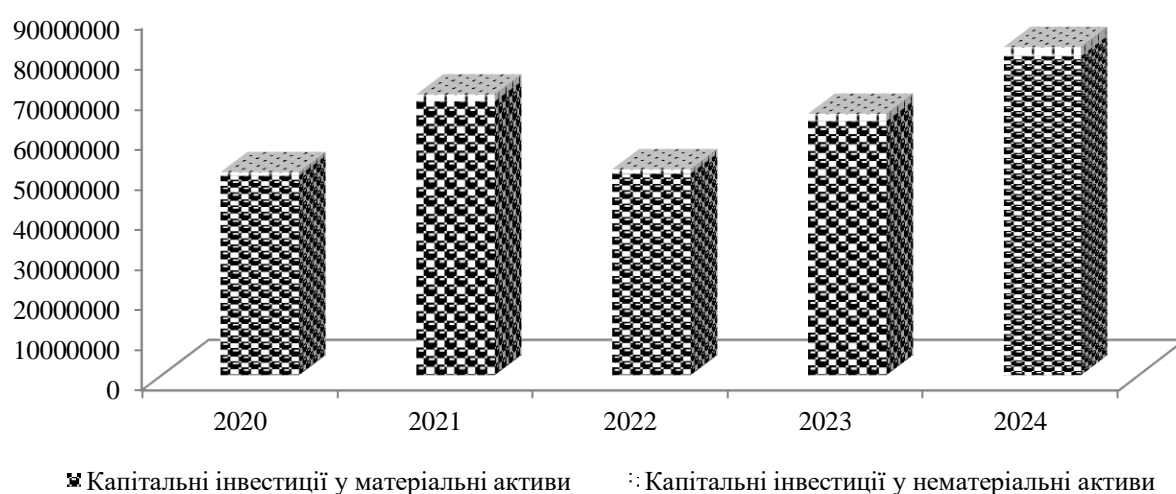


Рис. 2.2. Динаміка капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Динаміка капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств відображає зміну управлінських пріоритетів менеджменту під впливом воєнних ризиків, фінансових обмежень і невизначеності зовнішнього середовища. У довоєнний період інвестиційні рішення мали переважно стратегічний характер і були спрямовані на оновлення виробничих потужностей та підвищення ефективності використання ресурсів. Зростання обсягів капітальних інвестицій 2021 р. свідчить про орієнтацію менеджменту на розширене відтворення та довгострокове планування розвитку підприємств.

Протягом 2022 р. управлінські рішення у сфері інвестування зазнали суттєвої трансформації. За умов повномасштабної війни менеджмент був

змушений перейти до антикризової моделі управління, у межах якої інвестиційні рішення орієнтувалися насамперед на збереження ліквідності, мінімізацію втрат і відновлення пошкоджених активів. Різке скорочення капітальних інвестицій у цей період відображає домінування короткострокових управлінських цілей над стратегічними завданнями модернізації та інноваційного розвитку.

Поступове відновлення інвестиційної активності за 2023–2024 рр. свідчить про адаптацію менеджменту сільськогосподарських підприємств до нових умов функціонування. Однак структура інвестиційних вкладень засвідчує переважання рішень, спрямованих на матеріальні активи, що мають безпосередній вплив на підтримання виробничої спроможності. Інвестиції у нематеріальні активи залишаються обмеженими, що вказує на обережний підхід менеджменту до довгострокових інноваційних проєктів і прагнення мінімізувати ризики у середовищі високої невизначеності.

З управлінської точки зору така інвестиційна поведінка є раціональною в короткостроковій перспективі, однак вона формує структурні обмеження для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності у майбутньому. Відкладення інвестицій у цифровізацію, автоматизацію та нематеріальні активи знижує здатність підприємств до технологічної адаптації та ефективного управління ризиками [90]. Це актуалізує необхідність переходу менеджменту від реактивних до проактивних інвестиційних рішень, заснованих на сценарному плануванні, оцінці ризиків і поетапній реалізації стратегічних інвестиційних програм.

У цьому контексті фінансова структура капітальних інвестицій є важливою характеристикою інституційних та управлінських умов відтворення виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств (дод. В.3).

Дані додатку свідчать про домінування власних коштів підприємств у структурі фінансування капітальних інвестицій упродовж 2020–2024 рр. Їхня частка стабільно перевищує 87 %, досягаючи 89,1 % за 2024 р., що на 1 в.п. більше, ніж у 2020 р., і на 0,2 в.п. більше, ніж у 2023 р. Така структура інвестиційних джерел відображає високий рівень фінансової автономії

сільськогосподарських підприємств, але водночас свідчить про обмежені можливості масштабування інвестицій за рахунок зовнішнього фінансування.

Частка коштів державного бюджету у фінансуванні капітальних інвестицій залишається відносно низькою, проте має помірну тенденцію до зростання – від 2,7 % за 2020 р. до 3,4 % за 2024 р. (+0,7 в.п.). Це вказує на поступове розширення ролі держави у підтримці інвестиційної активності аграрного сектору, однак абсолютні обсяги такої підтримки залишаються недостатніми для формування стійкої моделі модернізації виробничого потенціалу за умов воєнних і післявоєнних трансформацій.

Фінансування за рахунок кредитів банків та інших позик упродовж досліджуваного періоду скоротилося від 7,6 % за 2020 р. до 6,3 % за 2024 р. (–1,3 в.п.), що відображає підвищення вартості кредитних ресурсів, зростання ризиків кредитування аграрного бізнесу та обмежений доступ підприємств до довгострокових фінансових інструментів. Зменшення ролі позикового капіталу істотно звужує можливості прискореного оновлення матеріально-технічної бази, особливо для середніх і малих виробників.

Частка коштів іноземних інвесторів залишається критично низькою та має стійку тенденцію до скорочення – від 0,4 % за 2020 р. до 0,1 % за 2024 р. (–0,3 в.п.). Це свідчить про високі інституційні та воєнні ризики, недостатній рівень захисту прав інвесторів і обмежену інтеграцію аграрного сектору України до міжнародних інвестиційних потоків.

За таких умов ефективність інвестиційної стратегії безпосередньо проявляється у реальних виробничих результатах, насамперед у здатності підприємств підтримувати обсяги та структуру виробництва за підвищеної невизначеності. Саме тому обсяги виробництва основних видів продукції рослинництва є ключовими індикаторами стану виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств та відображають результативність управлінських рішень у сфері використання земельних ресурсів, технологій і матеріально-технічного забезпечення; їхній аналіз дає змогу оцінити стійкість аграрного виробництва за умов воєнних викликів, кліматичних ризиків і

трансформації ринкового середовища, а також виявити напрями структурних зрушень у галузі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Виробництво основних видів продукції рослинництва в Україні, млн т

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Зернові та зернобобові	51,7	69,7	42,3	47,7	45,0	87,0	94,3
у т.ч. пшениця	19,7	25,7	16,3	17,3	18,1	91,9	104,6
Кукурудза на зерно	26,3	36,8	22,3	26,5	22,9	87,1	86,4
Соняшник	11,5	14,2	10,0	11,4	9,7	84,3	85,1
Цукрові буряки	8,6	10,4	9,5	12,7	12,4	144,2	97,6
Картопля	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	100,0	100,0
Овочі відкритого ґрунту	1,5	1,4	0,4	1,0	1,0	66,7	100,0

Джерело: Державна служба статистики України.

Кількісні показники таблиці 2.1 підтверджують, що управлінські рішення щодо структури виробництва рослинницької продукції в Україні 2020–2024 рр. ухвалювалися за таких умов підвищеної невизначеності та мали виразний адаптаційний характер. Так, загальний обсяг виробництва зернових і зернобобових культур 2024 р. становив 45,0 млн т, що на 24,7 млн т менше, ніж у піковому 2021 р. (–35,4 %), та на 6,7 млн т менше, ніж 2020 р. (–13,0 %). Це свідчить про відхід менеджменту від орієнтації на максимізацію валових зборів на користь збереження керованості виробничих процесів і ліквідності.

У межах зернової групи управлінська пріоритетність чітко простежується у динаміці виробництва пшениці, обсяг якої 2024 р. становив 18,1 млн т, що лише на 8,1 % нижче рівня 2020 р., але на 0,8 млн т більше, ніж 2023 р. (+4,6 %). Водночас виробництво кукурудзи скоротилося від 36,8 млн т 2021 р. до 22,9 млн т 2024 р., тобто на 13,9 млн т (–37,8 %), що відображає управлінське скорочення посівів культури з високими логістичними та фінансовими ризиками.

Виробництво соняшнику 2024 р. становило 9,7 млн т, що на 1,8 млн т менше, ніж 2020 р. (–15,7 %), і на 1,7 млн т менше, ніж 2023 р. (–14,9 %). Такі зміни свідчать про коригування управлінських рішень у напрямі зменшення монокультурної спеціалізації та врахування екологічних і ресурсних обмежень.

Натомість виробництво цукрових буряків продемонструвало суттєве зростання – від 8,6 млн т 2020 р. до 12,4 млн т 2024 р., тобто на 3,8 млн т або 44,2 %. Це є результатом стратегічних управлінських рішень щодо відновлення переробно орієнтованих виробничих ланцюгів і формування більш стабільних каналів реалізації продукції.

Виявлені обмеження у формалізації та координації виробничих сегментів зумовлюють необхідність перегляду підходів до управління виробничими процесами з метою підвищення їх узгодженості та керованості. Зазначена управлінська орієнтація безпосередньо відображається у зміні внутрішньої структури виробничих рішень, насамперед у формуванні посівних площ як базового елементу виробничого планування (табл. 2.2). Саме тому структура посівних площ є одним із ключових параметрів, що відображає виробничу спеціалізацію сільськогосподарських підприємств, рівень дотримання агротехнологічних вимог та вплив інституційних і екологічних чинників на управлінські рішення.

Таблиця 2.2

Посівні площі сільськогосподарських культур у підприємствах, тис. га

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Зернові та зернобобові	11251,1	11791,3	8741,2	7854,9	8025,0	71,3	102,2
Пшениця	4990,8	5427,7	4098,4	3504,3	3736,6	74,9	106,6
Кукурудза на зерно	4353,4	4438,8	3394,3	3191,1	3141,8	72,2	98,5
Соняшник	5358,9	5516,9	4501,3	4513,7	4315,3	80,5	95,6
Ріпак	1112,8	992,4	1178,2	1428,8	1243,6	111,8	87,0
Цукрові буряки	205,1	212,9	172,0	238,3	242,0	118,0	101,6
Кормові культури	508,3	429,6	355,7	355,7	336,9	66,3	94,7

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Показники таблиці 2.2 переконливо засвідчують, що впродовж 2020–2024 рр. управління структурою посівних площ у сільськогосподарських підприємствах України зазнало суттєвих змін, зумовлених воєнними ризиками, логістичними обмеженнями та необхідністю збереження фінансової стійкості. Так, загальна площа під зерновими та зернобобовими культурами 2024 р.

становила 8025,0 тис. га, що на 3226,1 тис. га менше, ніж 2020 р. (–28,7 %), хоча порівняно з 2023 р. відбулося незначне відновлення на 170,1 тис. га (+2,2 %). Це свідчить про обережне коригування управлінських рішень у напрямі стабілізації виробництва після різкого скорочення посівів у кризовий період.

У межах зернової групи чітко простежується управлінська диференціація культур. Площі під пшеницею 2024 р. становили 3736,6 тис. га, що на 1254,2 тис. га менше, ніж 2020 р. (–25,1 %), але на 232,3 тис. га більше, ніж 2023 р. (+6,6 %). Це відображає стратегічне прагнення менеджменту підтримувати виробництво базової продовольчої культури, незважаючи на загальне скорочення посівних площ. Натомість площі під кукурудзою на зерно скоротилися від 4353,4 тис. га 2020 р. до 3141,8 тис. га 2024 р. (–1211,6 тис. га; –27,8 %), що є наслідком управлінського стримування посівів культури з високими витратами на логістику та зберігання.

Посіви соняшнику 2024 р. становили 4315,3 тис. га, що на 1043,6 тис. га менше, ніж 2020 р. (–19,5 %), і на 198,4 тис. га менше, ніж 2023 р. (–4,4 %). Така динаміка свідчить про усвідомлене управлінське зменшення концентрації посівів олійних культур з метою зниження агроекологічних ризиків та підвищення довгострокової родючості ґрунтів.

Водночас площі під ріпаком 2024 р. зросли до 1243,6 тис. га, що на 130,8 тис. га більше, ніж 2020 р. (+11,8 %), попри зменшення порівняно з 2023 р. (–13,0 %). Це вказує на гнучкість управлінських рішень, орієнтованих на використання короткострокових експортних можливостей і диверсифікацію виробничої структури. Аналогічно, площі під цукровими буряками збільшилися з 205,1 тис. га 2020 р. до 242,0 тис. га 2024 р. (+36,9 тис. га; +18,0 %), що є проявом стратегічної орієнтації менеджменту на інтеграцію у переробні ланцюги та формування більш стабільних каналів реалізації.

Отримані результати аналізу трансформації структури посівів та управлінських рішень щодо дотримання сівозмін узгоджуються з положеннями вітчизняних і зарубіжних наукових досліджень, у яких підкреслюється визначальна роль менеджменту у забезпеченні екологічної та економічної

стійкості землекористування. В дослідження науковців обґрунтовується, що дотримання науково обґрунтованих сівозмін є не лише агротехнічним, а й управлінським завданням, оскільки структура посівів формується під впливом фінансових можливостей, ринкових стимулів та інституційних обмежень [91].

Вітчизняні дослідники зазначають, що за умов трансформаційної економіки та кризових явищ сільськогосподарські підприємства часто переходять до короткострокової моделі управління земельними ресурсами, за якої екологічні вимоги сівозмін поступаються цілям оперативної прибутковості [92]. Як наголошують В. Лаврук та В. Покотильська, така управлінська поведінка дозволяє тимчасово стабілізувати фінансові результати, проте у середньо- та довгостроковій перспективі призводить до деградації ґрунтів, зростання виробничих витрат і зниження потенціалу відтворення [93].

У працях, присвячених сталому землекористуванню та агроекологічному менеджменту, акцентується увага на необхідності інтеграції сівозмін до системи стратегічного управління підприємством. Зокрема, О. Дребот та С. Кваша підкреслюють, що ефективні сівозміни мають розглядатися як елемент довгострокової інвестиційної політики, оскільки вони впливають на родючість ґрунтів, стабільність урожайності та ризикостійкість виробництва [94]. У цьому контексті управлінські рішення щодо розширення посівів технічних культур без урахування агроекологічних обмежень розглядаються як чинник накопичення прихованих виробничих ризиків.

З позицій теорії управління природними ресурсами підкреслюється, що дотримання сівозмін залежить від якості інституційних правил і стимулів, у межах яких діє менеджмент підприємств [95]. За відсутності ефективних механізмів контролю та економічного заохочення екологічно відповідального землекористування управлінські рішення мають тенденцію до ігнорування довгострокових екологічних наслідків на користь короткострокових вигод, що підтверджується сучасною практикою функціонування сільськогосподарських підприємств за умов війни. Саме тоді посилюється роль інституційного середовища у формуванні управлінських стимулів, здатних узгодити

короткострокові економічні інтереси з вимогами довгострокової екологічної стійкості.

Обмежені можливості структурної диверсифікації рослинницького виробництва актуалізують необхідність пошуку внутрішніх компенсаторів стійкості аграрного сектору. У цьому контексті тваринництво є одним із ключових підсекторів аграрного виробництва, який виконує важливі економічні, соціальні та продовольчі функції, забезпечуючи формування доданої вартості, зайнятість у сільських територіях і стабільність продовольчого забезпечення.

Динаміка поголів'я основних видів сільськогосподарських тварин відображає загальний стан виробничої діяльності підприємств тваринницького напрямку, рівень їхньої інвестиційної спроможності, ефективність управління та вплив інституційного середовища (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Поголів'я основних видів сільськогосподарських тварин у  
сільськогосподарських підприємствах

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Велика рогата худоба, тис. голів	1008,4	1003,4	942,1	919,8	932,0	92,4	101,3
у т.ч. корови, тис. голів	423,9	424,6	394,2	382,2	385,9	91,0	101,0
Свині, тис. голів	3629,5	3576,9	3144,6	3367,1	2935,3	80,9	87,2
Вівці та кози, тис. голів	151,3	168,5	140,8	129,8	122,9	81,2	94,7
Птиця, млн голів	109737,0	113478,9	101819,6	106172,0	110110,2	100,3	103,7
Бджолосім'я, тис. од.	39,3	37,6	32,5	28,0	25,8	65,6	92,1

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані таблиці 2.3 свідчать про збереження негативної динаміки поголів'я більшості видів сільськогосподарських тварин у сільськогосподарських підприємствах України упродовж 2020–2024 рр., що відображає поєднання воєнних, економічних та інституційних обмежень управління тваринницьким виробництвом. Загальна чисельність великої рогатої худоби (ВРХ) 2024 р. становила 932,0 тис. голів, що на 76,4 тис. голів менше, ніж 2020 р. (–7,6 %), хоча

порівняно з 2023 р. зафіксовано незначне відновлення на 12,2 тис. голів (+1,3 %). Це свідчить про спроби менеджменту стабілізувати базові тваринницькі напрями за умов підвищеної ресурсної обмеженості.

Поголів'я корів 2024 р. становило 385,9 тис. голів, що відповідає 91,0 % рівня 2020 р., але на 1,0 % перевищує рівень 2023 р. З управлінської точки зору це відображає концентрацію ресурсів на підтриманні відтворювальної основи молочного скотарства навіть за загального скорочення галузі, оскільки корови формують ядро довгострокового виробничого потенціалу.

Найбільш відчутне скорочення спостерігається у свинарстві: поголів'я свиней 2024 р. зменшилося до 2935,3 тис. голів, що становить лише 80,9 % рівня 2020 р. і 87,2 % рівня 2023 р. (–431,8 тис. голів за рік). Така динаміка свідчить про високий рівень ризиків у галузі, зокрема епізоотичних загроз, подорожчання кормів і енергоресурсів, що зумовлює управлінські рішення щодо згортання або консервації виробничих потужностей.

На цьому тлі птахівництво демонструє відносну управлінську стійкість. Чисельність птиці 2024 р. становила 110,1 млн голів, що відповідає 100,3 % рівня 2020 р. і 103,7 % рівня 2023 р. Така динаміка зумовлена коротким виробничим циклом, високою оборотністю капіталу та швидкою адаптацією до ринкових змін.

За цих умов оцінка ефективності тваринницького підсектору має ґрунтуватися на виробничих результатах, зокрема обсягах продукції, які відображають рівень відтворювальної спроможності підприємств (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Виробництво продукції тваринництва в сільськогосподарських підприємствах

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
М'ясо (у забійній масі), тис. т	1704,0	1720,4	1608,1	1679,5	1807,4	106,1	107,6
Молоко, тис. т	2761,2	2767,7	2644,2	2809	2998,5	108,6	106,7
Яйця, млн шт.	8913,5	7012,8	5786,1	5655,3	6066,5	68,1	107,3
Вовна, т	146	151	94	117	94	64,4	80,3
Мед, т	655	685	576	484	425	64,9	87,8

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Показники таблиці 2.4 свідчать, що результати управління тваринницьким виробництвом у сільськогосподарських підприємствах України за 2020–2024 рр. мають диференційований характер і відображають як адаптаційні можливості окремих підсекторів, так і структурні обмеження довгострокового розвитку.

Виробництво м'яса (у забійній масі) 2024 р. становило 1807,4 тис. т, що на 103,4 тис. т більше, ніж 2020 р. (+6,1 %), та на 127,9 тис. т більше, ніж 2023 р. (+7,6 %). Це свідчить про переорієнтацію управлінських рішень на більш швидкооборотні та відносно ліквідні напрями тваринництва, що дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Аналогічно, виробництво молока 2024 р. досягло 2998,5 тис. т, що перевищує рівень 2020 р. на 237,3 тис. т (+8,6 %) та рівень 2023 р. на 189,5 тис. т (+6,7 %). З управлінської точки зору це свідчить про концентрацію ресурсів на підтриманні базових, системоутворюючих напрямів тваринництва, насамперед молочного скотарства, яке формує стабільні грошові потоки та забезпечує продовольчу безпеку.

Водночас динаміка виробництва яєць залишається нестійкою. За 2024 р. їх обсяг становив 6066,5 млн шт., що становить лише 68,1 % рівня 2020 р., хоча порівняно з 2023 р. спостерігається зростання на 7,3 %. Така ситуація відображає високий рівень чутливості птахівництва до воєнних ризиків, порушень логістики та коливань цін на корми, попри загальну технологічну керованість галузі.

Отримані висновки щодо управлінських рішень у сфері відтворення тваринницького виробництва узгоджуються з положеннями вітчизняних і зарубіжних наукових досліджень, у яких тваринництво розглядається як капіталомісткий та високоризиковий підсектор, що потребує довгострокових управлінських стратегій і стабільного інституційного середовища. У працях В. Колоші підкреслюється, що відтворення поголів'я є функцією не лише біологічних процесів, а передусім якості управління, доступу до фінансових ресурсів і прогнозованості державної аграрної політики [96].

Вітчизняні науковці наголошують, що домінування короткострокових управлінських рішень, спрямованих на підтримання ліквідності, призводить до

порушення відтворювальних циклів у тваринництві. Як зазначають науковці, вимушене збільшення обсягів забою або скорочення маточного поголів'я у кризові періоди дозволяє тимчасово стабілізувати фінансовий стан підприємств, але водночас формує відкладені ризики різкого падіння виробництва у майбутньому [97]. Це повністю корелює з результатами аналізу динаміки виробництва м'яса та молока за 2020–2024 рр.

У працях, присвячених управлінню аграрними ризиками, підкреслюється, що тваринництво є найбільш уразливим до інституційної нестабільності та недостатньої державної підтримки. Зокрема, В. Радько і І. Свиноус відзначають, що відсутність довгострокових програм підтримки відтворення стада, компенсації капітальних витрат і страхування біологічних ризиків змушує менеджмент підприємств обирати реактивну модель управління [98]. За таких умов інвестиції у тваринництво розглядаються як надмірно ризикові, що зумовлює згортання або консервацію виробництва.

З позицій теорії контрактних відносин підкреслюється, що рішення менеджменту щодо довгострокових інвестицій у тваринництво приймаються лише за наявності стабільних «правил гри» та ефективних механізмів зниження транзакційних і виробничих ризиків [99]. У контексті тваринницького виробництва України воєнні умови та фрагментарність державної підтримки істотно підвищили рівень невизначеності, що зумовило домінування короткострокових управлінських рішень і підтверджує результати проведеного аналізу.

Аналіз динаміки валової продукції та ресурсного забезпечення засвідчив нерівномірність відновлювальних процесів у рослинництві й тваринництві. Рослинницький підсектор демонструє відносну стабільність обсягів виробництва за рахунок концентрації на зернових і технічних культурах, що підтверджує збереження вузької спеціалізації та сировинної орієнтації аграрного виробництва. Водночас така модель підвищує чутливість результатів діяльності до кліматичних, логістичних і цінових шоків та обмежує можливості формування доданої вартості.

Фінансово-інвестиційна складова виробничої діяльності характеризується домінуванням самофінансування та обмеженим доступом до кредитних ресурсів. Управлінські рішення фінансового менеджменту підприємств мають переважно консервативний характер і спрямовані на мінімізацію боргового навантаження та збереження ліквідності. За таких умов інвестиційна активність залишається недостатньою для повноцінного оновлення основних засобів і технологічної модернізації виробництва.

Найбільш проблемним сегментом виробничої діяльності є тваринницький підсектор, який характеризується скороченням поголів'я, зниженням відтворювальної спроможності та високою капіталомісткістю виробництва. Управлінські рішення менеджменту тваринницьких підприємств у досліджуваній період мали переважно антикризовий і реактивний характер, що дозволило уникнути масових втрат, проте не створило передумов для сталого відновлення галузі. Позитивна динаміка окремих видів продукції досягається здебільшого за рахунок інтенсифікації, а не розширеного відтворення.

Водночас збереження такої моделі функціонування посилює залежність підприємств від зовнішніх факторів — цінової кон'юнктури, вартості кормів і енергоресурсів. За відсутності довгострокових інвестицій у модернізацію та оновлення виробничих потужностей потенціал підсектору поступово звужується, що стримує його конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі.

Загальний стан виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств України за 2020–2024 рр. характеризується поєднанням адаптивної стійкості та стратегічної вразливості. Домінування короткострокових управлінських рішень, фрагментарність державної підтримки та обмеженість інституційних стимулів стримують перехід від режиму виживання до моделі стратегічного розвитку. За таких умов підвищується ризик втрати відтворювального потенціалу виробництва, що зумовлює необхідність подальшого обґрунтування управлінських та інституційних механізмів підвищення ефективності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств, які розглядатимуться в наступних підрозділах дослідження.

## **2.2. Діагностика організаційно-управлінських особливостей здійснення виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств**

Поглиблення аналізу виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств об'єктивно потребує переходу від фіксації та порівняння кількісних результатів господарювання до комплексної діагностики організаційно-управлінських умов їх формування. Саме якість побудови системи управління, чіткість розподілу управлінських функцій і відповідальності, рівень узгодженості між стратегічними, тактичними та операційними рішеннями, а також ефективність організації виробничих процесів, планування й контролю значною мірою визначають здатність сільськогосподарських підприємств адаптуватися до сезонності виробництва, тривалих біологічних циклів, ресурсних обмежень і підвищеної природно-кліматичної та ринкової ризикованості. За цих умов управління набуває не лише координуючої, а й адаптаційної та превентивної функції, забезпечуючи узгодження ресурсного потенціалу з виробничими програмами та ринковими вимогами.

У цьому контексті діагностика організаційно-управлінських особливостей виступає необхідним інструментом виявлення системних обмежень, управлінських дисфункцій і потенціалу підвищення ефективності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. Практична реалізація такої діагностики потребує послідовного аналізу ключових структурних параметрів функціонування підприємств, одним із яких є масштаб землекористування як базова передумова формування управлінських моделей та виробничих стратегій (дод. В.4).

Дані додатку В.4 свідчать про істотні структурні зрушення у складі сільськогосподарських підприємств України за площею землекористування 2020–2024 рр., що безпосередньо відображає трансформацію організаційно-управлінських моделей у галузі. Найбільш різке скорочення кількості підприємств спостерігається у групі до 5,0 га, де їх чисельність зменшилася від 1766 за 2020 р. до 280 за 2024 р., або на 84,1 %, що свідчить про критичну вразливість малих

суб'єктів до воєнних ризиків, інституційної нестабільності та обмеженого доступу до фінансових і управлінських ресурсів. Подібна тенденція простежується і в групах 5,01–10,0 га та 10,01–20,0 га, де скорочення становило відповідно 44,2 % і 37,9 % порівняно з 2020 р.

Натомість у сегментах середніх і відносно великих підприємств (50,01–100,0 га; 100,01–500,0 га; 500,01–1000,0 га) за 2024 р. зафіксовано стабілізацію та навіть помірне зростання кількості господарств. Так, чисельність підприємств із площею 50,01–100,0 га зросла на 1,6 % порівняно з 2023 р. та становила 4517 одиниць, а у групі 100,01–500,0 га – на 1,4 % (8609 одиниць). Найбільш виразна позитивна динаміка спостерігається у групі 500,01–1000,0 га, де кількість підприємств 2024 р. перевищила рівень 2023 р. на 3,3 %, що свідчить про вищу адаптивність таких суб'єктів до кризових умов.

З управлінської точки зору виявлені тенденції означають поступове зміщення аграрного виробництва у бік підприємств, здатних забезпечити більш формалізовану систему управління, диверсифікацію виробничих процесів і ефективніше управління ризиками. У цілому динаміка структури землекористування відображає трансформацію організаційно-управлінських моделей сільськогосподарських підприємств у напрямі підвищення масштабності, керованості та інституційної стійкості виробничої діяльності.

Найбільшими землевласниками сільськогосподарських угідь в Україні є аграрні холдинги Kernel, UkrLandFarming, МХП (Миронівський хлібопродукт), Астарт-Київ, Continental Farmers Group, ІМС (Industrial Milk Company), Agroprosperis, Epicentr Agro та HarvEast, які формують значну частку земельного банку та визначають управлінські стандарти галузі. За умов війни управління цими структурами характеризується жорсткою централізацією стратегічних рішень, посиленням ризик-менеджменту землекористування, використанням цифрових систем обліку та моніторингу земельного банку, а також оперативною адаптацією виробничих програм до безпекових і логістичних обмежень. Для таких компаній ключовими управлінськими інструментами стали диверсифікація регіональної структури землекористування, релокація техніки й персоналу,

перегляд сівозмін, страхування та активна взаємодія з державними і міжнародними фінансовими інституціями. Саме ці управлінські переваги дозволили найбільшим землевласникам зберегти керованість виробничої діяльності та відносну економічну стійкість навіть за умов воєнних втрат і високої невизначеності.

У наукових дослідженнях з аграрної економіки обґрунтовується, що структура землекористування є одним із ключових детермінантів організаційної побудови та ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами, оскільки саме масштаб господарства визначає можливості формалізації управлінських процедур і впровадження сучасних інструментів планування та контролю [100]. Деякі вчені зазначають, що малі сільськогосподарські підприємства, попри потенційну гнучкість, залишаються більш уразливими до інституційних збоїв, ринкової нестабільності та обмеженого доступу до фінансових і управлінських ресурсів, що знижує їхню здатність до довгострокового відтворення виробничого потенціалу [101]. Водночас у працях науковців підкреслюється, що середні та великі за площею землекористування підприємства мають вищий рівень управлінської адаптивності, кращі можливості диверсифікації ризиків і формування стійких виробничо-управлінських моделей, особливо за умов кризових і воєнних викликів [102].

Зазначені управлінські переваги середніх і великих за масштабами землекористування підприємств безпосередньо пов'язані з особливостями формування їхнього трудового потенціалу та організації використання людських ресурсів. Саме тому подальша діагностика організаційно-управлінських особливостей потребує аналізу структури зайнятості за чисельністю працівників у суб'єктів аграрного бізнесу як ключового чинника управлінської спроможності підприємств. Кількість зайнятих визначає масштаб управлінських процесів, рівень формалізації управління персоналом, можливості спеціалізації праці та впровадження сучасних управлінських і цифрових інструментів, а також безпосередньо впливає на гнучкість і адаптивність підприємств за умов кризових і воєнних викликів (дод. В.5).

Дані додатку В.5 свідчать про суттєві трансформації у структурі зайнятості суб'єктів аграрного бізнесу України за період 2016–2023 рр., що відображає зміну організаційно-управлінських моделей функціонування підприємств. Найчисельнішою категорією зайнятих упродовж аналізованого періоду залишалися працівники підприємств із чисельністю від 50 до 249 осіб, однак їх кількість скоротилася від 228,9 тис. осіб за 2016 р. до 133,0 тис. осіб за 2023 р., або на 41,9 %, а їх частка у загальній структурі зайнятості зменшилася на 5,5 в.п., що свідчить про звуження сегмента середніх за чисельністю персоналу підприємств.

Водночас у групі підприємств із кількістю зайнятих до 9 осіб чисельність працівників 2023 р. становила 100,7 тис. осіб, що на 23,5 % менше порівняно з 2016 р., проте їх частка у загальній структурі зросла на 2 в.п. Аналогічна тенденція спостерігається і в групі підприємств із чисельністю персоналу від 10 до 49 осіб, де кількість зайнятих скоротилася до 106,9 тис. осіб, однак питома вага зросла на 4 в.п. Це свідчить про відносну стійкість малих форм організації аграрного бізнесу, які демонструють вищу гнучкість управління, але водночас обмежені у можливостях масштабування та спеціалізації управлінських функцій.

Показовою є динаміка підприємств із чисельністю зайнятих 250 осіб і більше, де 2023 р. кількість працівників становила 116,3 тис. осіб, що на 31,8 % менше рівня 2016 р., однак на 2,4 % більше порівняно з 2022 р. Зростання чисельності зайнятих у цій групі у постшоковий період свідчить про відновлення діяльності окремих великих сільськогосподарських підприємств та агрохолдингів, які мають більш розвинені управлінські структури, диверсифіковані джерела фінансування та вищу спроможність до адаптації за умов воєнної економіки.

З управлінської точки зору виявлені зміни у структурі зайнятості означають переформатування систем управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств у бік підвищення гнучкості, скорочення управлінських ієрархій та зростання навантаження на управлінський персонал. Зменшення частки середніх підприємств у структурі зайнятості обмежує потенціал впровадження спеціалізованих функцій управління (планування,

контролінг, управління ризиками), тоді як посилення ролі малих і великих суб'єктів формує поляризовану модель управління аграрним виробництвом, що потребує диференційованих інституційних та управлінських рішень.

У працях науковців зазначається, що трансформація зайнятості в аграрному секторі зумовлена впливом технологічних змін, інституційних перетворень і підвищення вимог до ефективності управління виробництвом [103]. Скорочення зайнятості на середніх підприємствах пов'язують з оптимізацією структур, автоматизацією та перерозподілом управлінських функцій [104]. Водночас зростання частки малих суб'єктів і відновлення зайнятості у великих підприємствах розглядається як прояв поляризації аграрного ринку праці – поєднання гнучких маломасштабних форм із індустріалізованими моделями виробництва. У цьому контексті обґрунтовується необхідність диференційованої державної та управлінської політики щодо розвитку людського капіталу й підвищення управлінської спроможності підприємств різних типів [105].

Структура сільськогосподарських підприємств за типом виробничої спеціалізації є важливим індикатором організаційно-управлінських трансформацій в аграрному секторі, оскільки відображає реакцію суб'єктів господарювання на зміну ринкових умов, інституційного середовища та рівня ризиків (рис. 2.3).

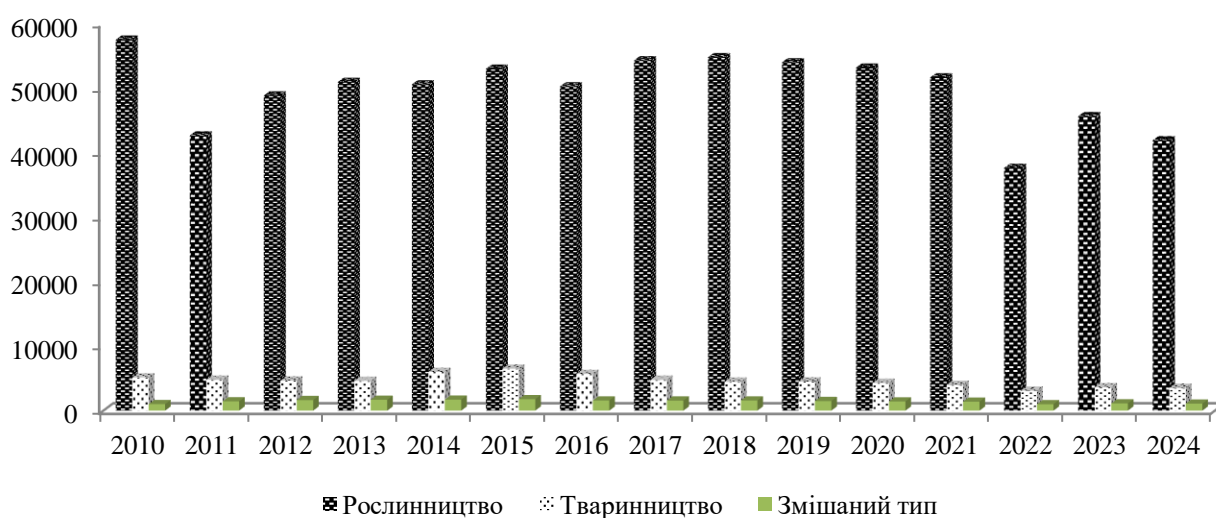


Рис. 2.3. Динаміка кількості сільськогосподарських підприємств рослинницького, тваринницького та змішаного типів виробництва, од.  
Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані рисунка 2.3 засвідчують, що упродовж 2010–2024 рр. у структурі сільськогосподарських підприємств України стабільно домінував рослинницький тип виробництва.

Кількість таких підприємств протягом 2010 р. перевищувала 58 тис., у подальші роки коливалася в межах 50–56 тис. од., досягнувши локального максимуму 2017–2019 рр. (понад 55 тис. од.). Починаючи з 2020 р., спостерігається поступове скорочення їх кількості, яке різко посилилося 2022 р., коли чисельність рослинницьких підприємств зменшилася до близько 38 тис. од., або майже на 30 % порівняно з 2019 р. За 2023–2024 рр. зафіксовано часткове відновлення (до 42–46 тис. од.), що свідчить про адаптаційні управлінські рішення у постшоковий період.

Підприємства тваринницького типу впродовж усього періоду залишалися значно менш чисельною групою. Їх кількість зросла з близько 4–5 тис. од. За 2010–2012 рр. до 6–7 тис. од. За 2014–2016 рр., після чого розпочалася стійка тенденція до скорочення. Проте 2022 р. чисельність тваринницьких підприємств зменшилася до приблизно 3 тис. од., а 2024 р. не перевищувала 3,5–4 тис. од., що відображає високу капіталомісткість галузі, тривалі виробничі цикли та підвищену чутливість до воєнних і ринкових ризиків. З управлінської точки зору це свідчить про обмежені можливості швидкої адаптації тваринницьких підприємств і зростання ролі стратегічного планування та державної підтримки для їх збереження.

Кількість підприємств змішаного типу виробництва протягом 2010–2021 рр. демонструвала відносну стабільність на рівні 1,5–2,0 тис. од., однак у 2022 р. також зазнала скорочення. Водночас 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення їх чисельності, що може свідчити про переорієнтацію частини сільськогосподарських підприємств на диверсифіковані моделі виробництва як управлінську відповідь на зростання невизначеності та ризиків. Зазначені зміни у структурі спеціалізації підтверджують, що за умов воєнної невизначеності саме рослинництво залишається пріоритетним напрямом управлінських стратегій

сільськогосподарських підприємств як найбільш гнучкий і швидко адаптивний вид діяльності.

Динаміка спеціалізації сільськогосподарських підприємств відображає домінування управлінських стратегій, орієнтованих на рослинництво як більш гнучкий і швидко адаптивний вид діяльності за умов війни. Виявлені тенденції свідчать про необхідність більш детального аналізу внутрішньої структури домінуючих напрямів виробництва з позицій управлінської доцільності та адаптивності. У цьому контексті подальша діагностика організаційно-управлінських особливостей виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств потребує деталізації спеціалізації в межах рослинництва як провідного напрямку аграрного виробництва.

Поглиблення діагностики організаційно-управлінських особливостей виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств потребує деталізації спеціалізації в межах рослинництва як домінуючого напрямку аграрного виробництва (рис. 2.4).

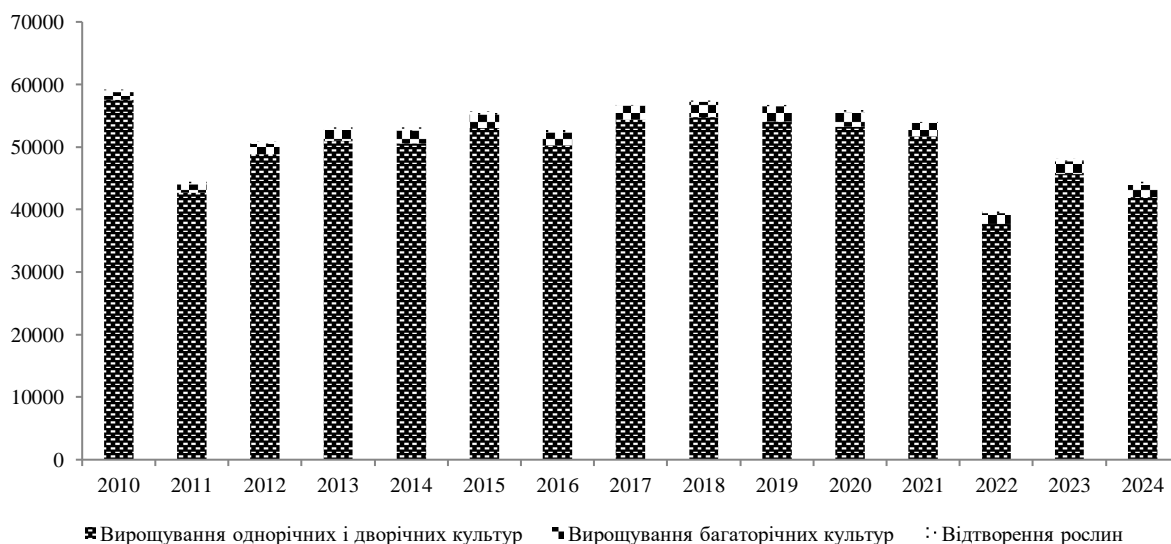


Рис. 2.4. Динаміка кількості господарств, в залежності від спеціалізації в рослинництві, од.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані рисунка 2.4 свідчать, що впродовж 2010–2024 рр. переважна більшість господарств у рослинництві спеціалізувалася на вирощуванні однорічних і дворічних культур. Кількість таких господарств 2010 р. перевищувала 58 тис. од.,

2012–2019 рр. коливалася в межах 50–57 тис. од., досягнувши максимальних значень за 2018–2019 рр. (близько 56–57 тис. од.). Починаючи з 2020 р., спостерігається спадна тенденція, яка різко загострилася 2022 р., коли чисельність господарств цього типу скоротилася до 38–39 тис. од., або майже на 30 % порівняно з докризовим рівнем. Протягом 2023–2024 рр. відбулося часткове відновлення – до 43–46 тис. од., що вказує на поступову адаптацію управлінських рішень у післяшоковий період.

Спеціалізація на вирощуванні багаторічних культур упродовж усього періоду залишалася значно менш поширеною та відносно стабільною. Кількість таких господарств у 2010–2019 рр. коливалася в межах 1,5–2,0 тис. од., після чого у 2022 р. зафіксовано помітне скорочення, зумовлене високою капіталомісткістю багаторічних насаджень, тривалими інвестиційними циклами та підвищеними ризиками втрати активів у зоні бойових дій. За 2023–2024 рр. чисельність господарств цього типу залишалася на пониженому, проте відносно стабільному рівні, що свідчить про обмежені можливості оперативного управлінського маневру та низьку адаптивність у короткостроковому періоді. Додатковим стримувальним чинником виступає потреба у значних авансових інвестиціях і відкладений характер отримання фінансового результату, що підвищує вимоги до фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

Господарства, спеціалізовані на відтворенні рослин, упродовж аналізованого періоду становили найменшу групу, а їх кількість залишалася стабільно низькою. Така динаміка з управлінської позиції відображає вузьку виробничу спеціалізацію, високі вимоги до технологічного, наукового й інституційного забезпечення, а також залежність від сертифікаційних процедур і регуляторних обмежень. Крім того, функціонування цього сегмента тісно пов'язане з дотриманням стандартів якості насінневого матеріалу та контролем з боку державних органів, що об'єктивно стримує його масштабування навіть за умов поступового відновлення аграрного виробництва.

Зернове виробництво традиційно виступає базовим сегментом рослинництва та визначає виробничу спрямованість більшості сільськогосподарських підприємств України (рис. 2.5).

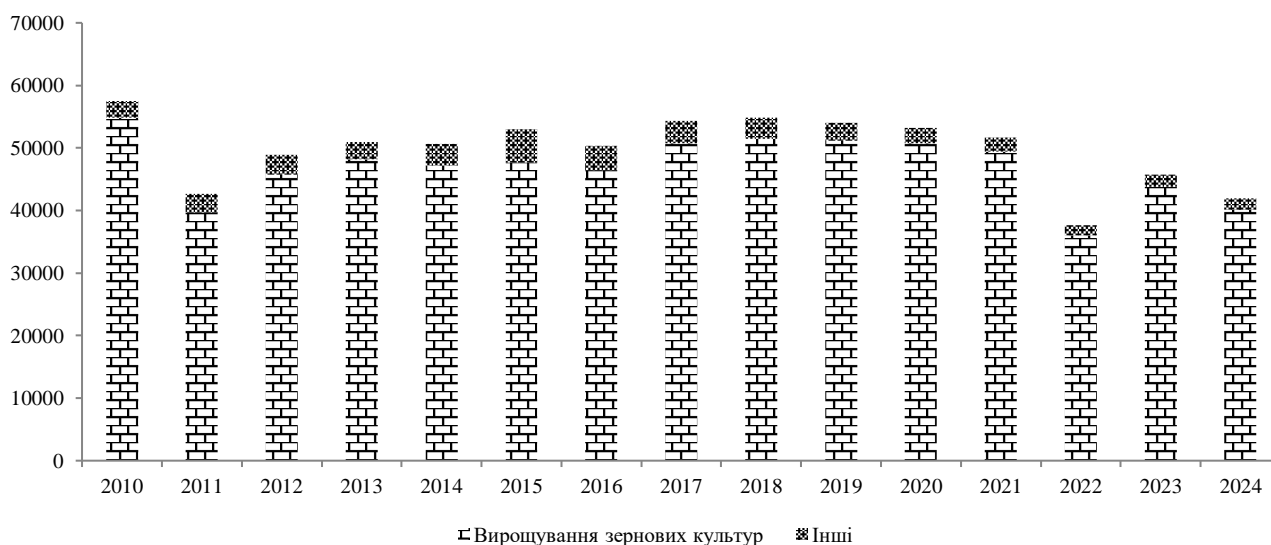


Рис. 2.5. Динаміка кількості сільськогосподарських підприємств, які спеціалізуються на виробництві зернових та інших видах одно- та дворічних культур

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані рисунка 2.5 свідчать, що упродовж 2010–2024 рр. переважна частка сільськогосподарських підприємств у сегменті однорічних і дворічних культур спеціалізувалася саме на вирощуванні зернових. За 2010 р. кількість таких підприємств перевищувала 57 тис. од., після чого 2011 р. відбулося різке скорочення до близько 41–42 тис. од., що може бути пов’язано з коригуванням виробничих програм та ринковою кон’юнктурою. У період 2012–2019 рр. спостерігалось поступове відновлення та стабілізація чисельності зернових господарств на рівні 48–52 тис. од., із досягненням максимальних значень 2017–2018 рр. (понад 52 тис. од.).

Починаючи з 2020 р., кількість підприємств, що спеціалізуються на зернових культурах, поступово скорочувалася, а 2022 р. спад набув різкого характеру – до близько 36–37 тис. од., або майже на 30 % порівняно з 2019 р. У 2023–2024 рр. зафіксовано часткове відновлення – до 40–45 тис. од., що свідчить про адаптацію управлінських стратегій сільськогосподарських підприємств до

воєнних умов, зокрема через зміну структури посівів, оптимізацію витрат і перегляд логістичних маршрутів.

Сегмент підприємств, що спеціалізуються на інших видах однорічних і дворічних культур, упродовж усього періоду залишався значно менш чисельним і відносно стабільним. Їхня кількість коливалася в межах 2–4 тис. од., зазнавши помірного скорочення 2022 р. та незначного відновлення 2023–2024 рр. З управлінської точки зору це свідчить про обмежену диверсифікацію виробництва в межах рослинництва та концентрацію управлінських ресурсів саме на зерновому сегменті як найбільш передбачуваному з точки зору організації виробничих процесів і збуту.

Важливим аспектом діагностики організаційно-управлінських особливостей зернового виробництва є аналіз структури сільськогосподарських підприємств за розмірами бізнесу (дод. Д.1).

Дані додатку свідчать, що упродовж 2010–2024 рр. зернове виробництво в Україні переважно зосереджувалося у суб'єктів малого підприємництва. За 2010 р. їхня кількість становила 52,8 тис. од., або 96,3 % загальної чисельності зернових підприємств, а 2024 р. – 39,0 тис. од., що відповідає 97,5 %. Попри загальне скорочення кількості зернових господарств на 26,9 % порівняно з 2010 р., частка малих підприємств навіть зросла на 1,2 в.п., що свідчить про збереження дрібнотоварної моделі зернового виробництва та її відносну адаптивність за кризових умов.

Суб'єкти середнього підприємництва у зерновому секторі представлені значно меншою кількістю господарств. Їхня чисельність скоротилася від 2021 од. за 2010 р. до 979 од. за 2024 р., або більше ніж у два рази (48,4 % від рівня 2010 р.), а питома вага зменшилася від 3,7 % до 2,4 %. З управлінської точки зору це свідчить про вразливість середніх зернових підприємств, які, з одного боку, вже потребують складніших управлінських структур, а з іншого – не завжди мають достатній фінансовий та інституційний ресурс для ефективного управління ризиками та масштабування виробництва за умов війни.

Чисельність великих підприємств у зерновому виробництві залишається незначною в абсолютному вимірі, проте зростає у відносному: з 6 од. у 2010 р. до 41 од. у 2024 р. (у 6,8 раза). Хоча їх частка не перевищує 0,1 %, саме вони формують значні товарні партії зерна, мають розвинену інфраструктуру зберігання й логістики та застосовують централізовані ризик-орієнтовані моделі управління.

Структура зернових підприємств за розмірами бізнесу поєднує масову дрібнотоварну модель з обмеженою, але управлінсько потужною групою великих суб'єктів. Скорочення середніх підприємств свідчить про «інституційний розрив» між малими й великими формами господарювання, що ускладнює формування збалансованої структури сектору. Це зумовлює потребу в диференційованих інструментах підтримки для зміцнення управлінської спроможності середніх господарств і інтеграції малих підприємств у коопераційні та контрактні моделі виробництва і збуту.

Водночас ефективність таких заходів потребує врахування галузевої специфіки інших напрямів аграрного виробництва. Зокрема, аналіз доцільно доповнити оцінюванням організаційно-управлінських особливостей тваринництва, що характеризується високою капіталомісткістю, тривалими біологічними циклами та залежністю від стабільності інституційного середовища (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Динаміка сільськогосподарських підприємств за рівнем спеціалізації в тваринництві, од.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані рисунка 2.6 свідчать про загальну тенденцію скорочення кількості сільськогосподарських підприємств, що спеціалізуються у тваринництві упродовж 2010–2024 рр., що відображає структурні зміни та зростання управлінських ризиків у цій галузі. Найбільш чисельною упродовж аналізованого періоду залишалася група підприємств, що займаються розведенням великої рогатої худоби молочних порід. За 2010 р. їхня кількість перевищувала 1,5 тис. од., проте до 2024 р. скоротилася до близько 0,8–0,9 тис. од., або майже на 45 %, що свідчить про високу чутливість молочного скотарства до зростання виробничих витрат, дефіциту трудових ресурсів і нестабільності ринків збуту.

Схожа динаміка спостерігається і у свинарстві, де кількість спеціалізованих підприємств зменшилася з приблизно 1,4–1,5 тис. од. за 2010–2012 рр. до менше ніж 0,9 тис. од. за 2024 р. Особливо різке скорочення зафіксовано 2014–2016 рр. та 2022 р., що пов'язано як з епізоотичними ризиками (зокрема поширенням африканської чуми свиней), так і з воєнними чинниками, які суттєво ускладнили управління біобезпекою та логістикою кормів.

Водночас птахівництво демонструє відносно вищу управлінську стійкість. Кількість птахівничих підприємств за 2010–2015 рр. зросла до понад 2,0 тис. од., після чого поступово скорочувалася, однак 2024 р. залишалася на рівні близько 1,0–1,1 тис. од. Це свідчить про ефективність індустріальних моделей управління, коротші виробничі цикли та вищу експортну орієнтованість птахівництва порівняно з іншими підгалузями тваринництва.

Динаміка спеціалізації в тваринництві підтверджує домінування управлінських стратегій скорочення або згортання капіталомістких і довгострокових виробництв на користь більш гнучких і швидко оборотних напрямів. Найбільші втрати понесли молочне скотарство та свинарство, тоді як птахівництво зберегло відносну стійкість завдяки масштабності, вертикальній інтеграції та використанню централізованих моделей управління. Це актуалізує необхідність удосконалення державних і корпоративних механізмів підтримки тваринництва, орієнтованих на зниження управлінських ризиків, стимулювання інвестицій і відновлення виробничого потенціалу галузі.

У наукових дослідженнях з економіки аграрного виробництва спеціалізація в тваринництві розглядається як стратегічний управлінський вибір, що потребує довгострокового планування, стабільних інституційних умов і значних інвестицій у виробничу та біобезпекову інфраструктуру [106]. Науковці наголошують, що молочне скотарство і свинарство є найбільш чутливими до цінових коливань, ризиків захворюваності та логістичних збоїв, що зумовлює тенденцію до концентрації виробництва в економічно потужніших і управлінськи організованих господарствах [107]. Водночас птахівництво у працях дослідників характеризується як найбільш адаптивна галузь тваринництва завдяки коротким виробничим циклам, вертикальній інтеграції та експортній орієнтації [108]. За умов воєнних викликів науковці підкреслюють доцільність підтримки диверсифікованих і коопераційних моделей тваринницького виробництва як інструменту зниження управлінських ризиків і підвищення стійкості сільськогосподарських підприємств [109].

Поглиблена діагностика організаційно-управлінських особливостей виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств у тваринництві потребує аналізу їхньої структури за розмірами бізнесу. Розподіл виробників продукції тваринництва на великі, середні та малі підприємства дозволяє оцінити рівень концентрації галузі, управлінську спроможність суб'єктів різного масштабу та їхню здатність функціонувати за умов високої капіталомісткості, тривалих біологічних циклів і воєнних ризиків, що відображено в табл. 2.11. Такий підхід є важливим для виявлення системних управлінських дисбалансів і визначення напрямів удосконалення політики підтримки тваринницького сектору.

Дані дод. Д.2 свідчать, що упродовж 2010–2024 рр. тваринницьке виробництво в Україні характеризувалося домінуванням суб'єктів малого підприємництва. За 2010 р. їхня кількість становила 4393 одиниці, або 85,0 % загальної чисельності виробників продукції тваринництва, тоді як 2024 р. – 3299 одиниць, що відповідає вже 93,0 %. Попри загальне скорочення кількості тваринницьких підприємств на 31,4 % порівняно з 2010 р., частка малих

господарств зросла на 8 в.п., що свідчить про поступове згортання середніх форм виробництва та збереження дрібнотоварної моделі тваринництва.

Суб'єкти середнього підприємництва зазнали найбільшого скорочення. Їхня чисельність зменшилася від 771 одиниці 2010 р. до 241 одиниці 2024 р., або до 31,3 % від початкового рівня, а частка у структурі галузі скоротилася від 14,9 % до 6,8 %. З управлінської точки зору це свідчить про високу вразливість середніх тваринницьких підприємств, які стикаються з одночасним тиском зростання виробничих витрат, потребою в інвестиціях у біобезпеку та обмеженим доступом до тривалого фінансування за умов воєнної нестабільності.

Суб'єкти великого підприємництва залишаються найменш чисельною групою виробників продукції тваринництва, проте демонструють відносну стабільність і навіть зростання у довгостроковій перспективі. Якщо 2010 р. таких підприємств налічувалося лише 6 одиниць, то 2024 р. – 8 одиниць, а їхня частка зросла від 0,1 % до 0,2 %. Хоча їх внесок у загальну кількість підприємств є незначним, саме великі тваринницькі компанії формують основні товарні обсяги продукції, володіють сучасною виробничою інфраструктурою та застосовують централізовані, ризик-орієнтовані моделі управління, що забезпечує їм вищу стійкість до кризових і воєнних викликів.

Структура виробників продукції тваринництва за розмірами бізнесу відображає зростаючу поляризацію галузі між дрібнотоварним виробництвом і обмеженою кількістю великих інтегрованих підприємств. Скорочення середнього сегмента створює управлінський дисбаланс, обмежуючи потенціал модернізації та відтворення виробничих потужностей у тваринництві. За цих умов актуалізується потреба у цілеспрямованих управлінських і державних інструментах, спрямованих на підтримку середніх тваринницьких підприємств, розвиток коопераційних моделей і стимулювання інвестицій у підвищення продуктивності та біобезпеки галузі. У цьому контексті використання найманої праці постає одним із ключових елементів організаційно-управлінського забезпечення виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств, оскільки визначає

масштаб виробництва, рівень спеціалізації трудових функцій і можливості впровадження сучасних управлінських технологій (дод. Д.3).

Дані додатку свідчать про скорочення середньооблікової чисельності найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах упродовж 2020–2024 рр. від 452,1 тис. осіб за 2020 р. до 409,5 тис. осіб за 2024 р., або на 9,4 %. Найбільш різке зменшення чисельності відбулося 2022 р. (392,6 тис. осіб), що відображає прямий вплив воєнних дій, мобілізаційних процесів, міграції населення та порушення виробничих циклів. Упродовж 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення зайнятості, зокрема 2024 р. чисельність найманих працівників зростає на 1,9 % порівняно з 2023 р., що свідчить про часткову стабілізацію управлінських процесів.

Частка найманих працівників у загальній чисельності зайнятих залишалася стабільно високою і коливалася в межах 92,6–93,4 %, що вказує на домінування найманої форми зайнятості в організаційній структурі сільськогосподарських підприємств. Протягом 2024 р. цей показник становив 93,0 %, практично відновившись до рівня 2020 р. З управлінської точки зору це означає збереження потреби у формалізованих механізмах управління персоналом, планування робочого часу та мотивації працівників навіть за умов скорочення загальної чисельності кадрів.

Показник кількості найманих працівників з розрахунку на одне підприємство зменшився від 22,8 осіб 2020 р. до 20,1 осіб 2022 р., однак 2024 р. зріс до 21,2 особи, що становить 102,4 % рівня 2023 р. Це свідчить про тенденцію до оптимізації чисельності персоналу та підвищення інтенсивності використання праці, зокрема шляхом укрупнення виробничих підрозділів і перерозподілу трудових функцій.

Частка підприємств, що використовують найману працю, 2024 р. становила 70,5 %, що на 1,1 в.п. менше порівняно з 2020 р., але на 0,4 в.п. більше, ніж 2023 р. Така динаміка відображає одночасне скорочення частини малих підприємств, які переходять на сімейну форму організації праці, та відновлення найманої зайнятості у середніх і великих господарствах. Частка штатних

працівників у загальній чисельності найманих знизилася від 88,3 % за 2020 р. до 87,8 % за 2024 р., що свідчить про зростання ролі гнучких форм зайнятості, зокрема сезонної та тимчасової праці.

Структура зайнятості за видами діяльності залишається відносно стабільною: частка працівників, зайнятих у рослинництві, 2024 р. становила 63,6 %, що практично відповідає рівню 2020 р. Це підтверджує збереження рослинницької спрямованості аграрного виробництва та відповідних управлінських пріоритетів у розподілі трудових ресурсів.

У цьому контексті державна підтримка сільськогосподарських підприємств виступає важливим інструментом формування інституційного середовища управління, що безпосередньо впливає на інвестиційну активність, здатність до управління ризиками та відновлення виробничого потенціалу аграрного сектору (дод. Д.4).

Дані додатку свідчать про суттєві зміни в масштабах і структурі державної підтримки сільського господарства України протягом 2020–2024 рр. Загальний обсяг державної підтримки зріс від 4240 млн грн 2020 р. до 7600 млн грн 2024 р., або на 79,2 %, що відображає посилення ролі держави в управлінні аграрним сектором за кризових умов. Найбільш різке зростання зафіксовано 2023 р., коли обсяг підтримки збільшився більше ніж удвічі порівняно з 2022 р. (від 3410 до 6920 млн грн), що було зумовлено необхідністю компенсувати втрати підприємств, спричинені воєнними діями та порушенням логістики.

Кількість сільськогосподарських підприємств – отримувачів державної підтримки 2024 р. становила 6420 одиниць, що на 25,4 % більше порівняно з 2020 р. та на 6,1 % більше, ніж 2023 р. Частка підприємств, що отримували державну підтримку, зросла від 18,6 % за 2020 р. до 22,4 % за 2024 р., що свідчить про розширення охоплення аграрних суб'єктів державними програмами. З управлінської точки зору це означає підвищення доступності інституційних інструментів підтримки та зменшення бар'єрів для участі підприємств різних масштабів у державних програмах.

Середній обсяг державної підтримки на одне підприємство-отримувач зріс від 828 тис. грн за 2020 р. до 1183 тис. грн за 2024 р., або на 42,9 %. Це свідчить про посилення інвестиційної спрямованості державної підтримки та її орієнтацію на компенсацію зростаючих витрат сільськогосподарських підприємств. Водночас порівняно з 2023 р. зростання цього показника є помірним (на 3,4 %), що може вказувати на перехід від екстрених заходів до більш збалансованих механізмів підтримки.

Показник частки державної підтримки у загальному обсязі капітальних інвестицій зріс від 8,6 % за 2020 р. до 12,9 % за 2024 р., або на 4,3 в.п., досягнувши пікового значення за 2023 р. (13,3 %). Це свідчить про зростаючу роль державних ресурсів у фінансуванні інвестиційних рішень сільськогосподарських підприємств, особливо за умов обмеженого доступу до приватного капіталу та кредитних ресурсів. З управлінської точки зору посилення залежності інвестицій від державної підтримки підвищує значущість стабільності та передбачуваності державної аграрної політики для довгострокового планування виробничої діяльності.

Державна підтримка за 2020–2024 рр. трансформувалася з допоміжного інструменту в один із ключових елементів інституційного середовища управління сільськогосподарськими підприємствами. Виявлені обмеження традиційних форм державної підтримки зумовлюють необхідність застосування більш гнучких і цільово орієнтованих механізмів фінансування, здатних оперативно реагувати на потреби сільськогосподарських підприємств. У цьому контексті грантова підтримка сільськогосподарських підприємств виступає одним із найбільш ефективних інструментів державної аграрної політики, спрямованих на стимулювання інвестиційної активності, модернізацію виробництва та підвищення управлінської спроможності сільськогосподарських суб'єктів господарювання (дод. Д.5).

Дані додатку свідчать про суттєве зростання ролі грантових інструментів у системі державної підтримки сільського господарства України за 2020–2024 рр. Загальний обсяг грантової підтримки зріс від 620 млн грн 2020 р. до 2450 млн грн

2024 р., або майже у 4 рази (395,2 %), що відображає зміну пріоритетів державної політики у напрямі безповоротного фінансування інвестиційних проєктів сільськогосподарських підприємств. Найбільш різке зростання обсягів грантів зафіксовано 2023 р., коли фінансування збільшилося більше ніж у чотири рази порівняно з 2022 р., що було зумовлено необхідністю відновлення виробничих потужностей у постшоковий період.

Частка грантової підтримки у загальному обсязі державної підтримки зросла від 14,6 % за 2020 р. до 32,2 % за 2024 р., або на 17,6 в.п., що свідчить про інституційну переорієнтацію державної підтримки з компенсаційних і кредитних механізмів на інвестиційно-стимулюючі інструменти. З управлінської точки зору це означає посилення ролі проєктного підходу, бізнес-планування та фінансового контролю в діяльності сільськогосподарських підприємств – отримувачів грантів.

Кількість сільськогосподарських підприємств – отримувачів грантової підтримки 2024 р. становила 3180 одиниць, що у 2,6 рази перевищує рівень 2020 р. та на 7,4 % більше, ніж 2023 р. Частка підприємств – отримувачів грантів у загальній кількості сільськогосподарських підприємств зросла від 4,5 % за 2020 р. до 11,1 % за 2024 р., що свідчить про суттєве розширення доступу аграрних суб'єктів до грантових програм. Водночас середній обсяг грантової підтримки на одне підприємство зріс до 770 тис. грн 2024 р., що на 54,0 % більше, ніж 2020 р., і вказує на збільшення масштабів підтримуваних інвестиційних проєктів.

Показовою є динаміка структури грантової підтримки за цільовим призначенням. Питома вага інвестиційних грантів зросла від 62,0 % за 2020 р. до 72,0 % за 2024 р., що свідчить про чітку орієнтацію державних програм на фінансування капітальних вкладень, модернізацію матеріально-технічної бази та впровадження сучасних управлінських і технологічних рішень. З управлінської точки зору така трансформація підвищує роль стратегічного планування та оцінки ефективності інвестицій у системі управління аграрними підприємствами.

Грантова підтримка за 2020–2024 рр. набула статусу одного з ключових інструментів інституційного середовища управління сільськогосподарськими підприємствами. Розширення обсягів, охоплення та інвестиційній спрямованості

грантів сприяло активізації управлінських рішень щодо відновлення та розвитку виробництва, водночас актуалізуючи потребу у підвищенні якості проектного менеджменту, прозорості відбору та моніторингу результативності використання грантових коштів.

Проведена діагностика організаційно-управлінських особливостей здійснення виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств України засвідчила наявність глибоких структурних і управлінських трансформацій, зумовлених поєднанням ринкових, інституційних і воєнних чинників. Зміни у структурі землекористування, спеціалізації та зайнятості свідчать про поступове зміщення аграрного виробництва у бік більш керованих і адаптивних форм господарювання, водночас із збереженням значної частки дрібнотоварних підприємств.

Організаційна структура аграрного сектору характеризується високою поляризацією за розмірами підприємств: домінування малих суб'єктів поєднується з концентрацією управлінських, інвестиційних і логістичних можливостей у відносно нечисленній групі великих і інтегрованих компаній. Аналіз спеціалізації виробничої діяльності підтвердив домінування рослинництва, зокрема зернового напрямку, як найбільш гнучкого та адаптивного виду діяльності за умов війни. Водночас скорочення кількості тваринницьких підприємств, особливо у молочному скотарстві та свинарстві, свідчить про високу капіталомісткість і управлінську вразливість цих галузей, що потребує стабільних інституційних умов, довгострокового фінансування та цільової державної підтримки.

Ефективність управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств за умов воєнної економіки визначається не лише ресурсним забезпеченням, а передусім якістю організаційно-управлінських рішень, здатністю до адаптації, інтеграції інституційних інструментів підтримки та використання сучасних управлінських підходів.

### **2.3. Аналіз ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств**

Ефективність управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств є ключовою передумовою забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та здатності до довгострокового розвитку за умов структурної нестабільності аграрного сектору. Вона відображає рівень узгодженості управлінських рішень із ресурсним потенціалом підприємства, галузевою специфікою сільського господарства та вимогами ринку, визначаючи можливості досягнення економічних результатів за мінімізації витрат і ризиків. За сучасних умов саме якість управління стає визначальним фактором диференціації результатів діяльності сільськогосподарських підприємств, навіть за відносно однакових природно-кліматичних та ресурсних передумов.

За умов посилення ринкової волатильності, воєнних ризиків, трансформації інституційного середовища та зростання вимог до екологічної й соціальної сталості виробництва управлінські рішення дедалі більше впливають не лише на обсяги та структуру випуску продукції, а й на здатність підприємств раціонально формувати й використовувати виробничі ресурси, забезпечувати відтворення основного капіталу, оптимізувати логістичні й фінансові потоки. Особливого значення набувають управлінські механізми зниження транзакційних витрат, координації взаємодії між ланками виробничо-збутового ланцюга, а також інструменти управління виробничими, ринковими та інституційними ризиками, що безпосередньо впливають на стабільність функціонування підприємств. У зазначеному контексті оцінювання ефективності управління потребує використання таких показників, які дозволяють комплексно відобразити вплив управлінських рішень на кінцеві результати виробничої діяльності. Одним із найбільш інформативних індикаторів у цьому аспекті виступає здатність підприємств трансформувати наявні ресурси у економічно вимірюваний результат.

Продуктивність праці є одним із базових інтегральних показників ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, оскільки вона відображає результативність поєднання трудових, матеріально-технічних та організаційно-управлінських ресурсів (рис. 2.7).

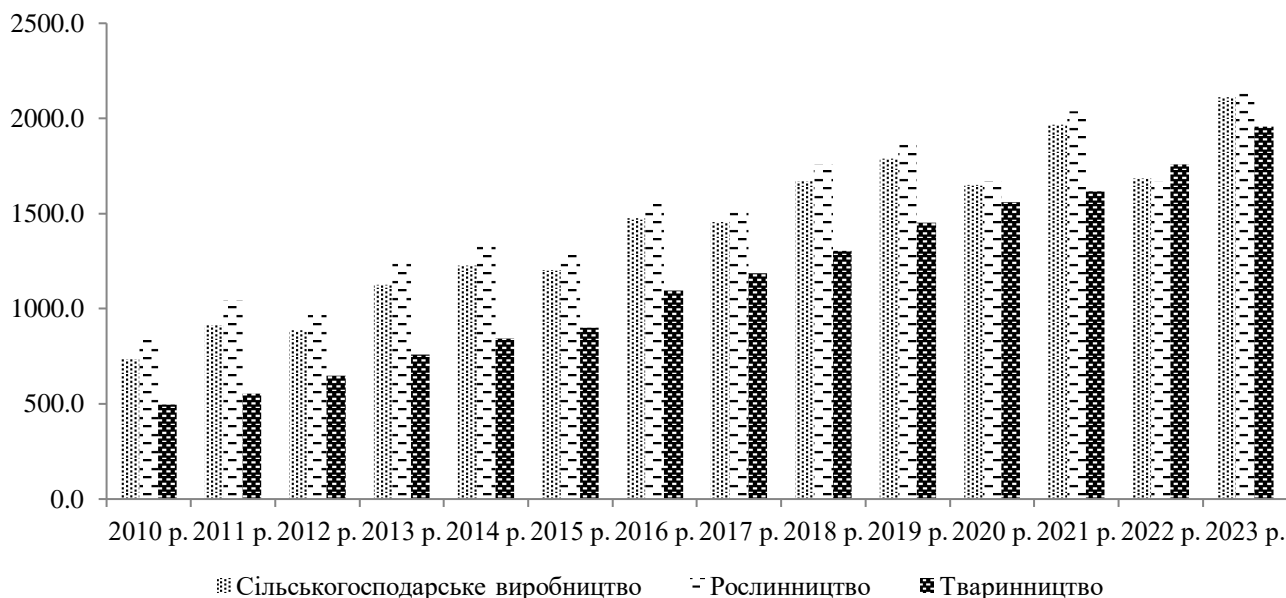


Рис. 2.7. Динаміка продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах, грн/чол.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Аналіз наведених даних свідчить про стійку довгострокову тенденцію зростання продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах. Так, у цілому по сільському господарству її рівень зріс від близько 720 грн/особа за 2010 р. до понад 2100 грн/особа за 2023 р., тобто майже в 2,9 раза. Це зростання відображає наслідки структурних змін у галузі, скорочення зайнятості, концентрації виробництва та підвищення капіталоозброєності праці.

У рослинництві продуктивність праці зросла з орієнтовно 800–850 грн/особа до 2150–2200 грн/особа 2023 р., що відповідає збільшенню більш ніж у 2,5 раза. Випереджальні темпи зростання у цій галузі зумовлені управлінськими рішеннями щодо впровадження інтенсивних технологій, широким використанням сучасної техніки, цифрових інструментів планування та домінуванням експортно орієнтованих культур з високою доданою вартістю на одиницю праці.

Водночас у тваринництві рівень продуктивності праці залишається суттєво нижчим, хоча й демонструє позитивну динаміку: від близько 480–500 грн/особа за 2010 р. до майже 1950 грн/особа за 2023 р. Формально темпи зростання тут є високими (майже у 4 рази), однак така динаміка значною мірою зумовлена різким скороченням чисельності зайнятих та концентрацією виробництва, а не системним підвищенням управлінської ефективності. Це вказує на наявність структурних і організаційних обмежень, пов'язаних із тривалими біологічними циклами, високою капіталомісткістю та підвищеними ризиками галузі.

Динаміка продуктивності праці підтверджує, що зростання ефективності управління виробничою діяльністю в сільськогосподарських підприємствах відбувається нерівномірно за галузями. Управлінські моделі рослинництва демонструють вищу результативність і гнучкість, тоді як тваринництво потребує цілеспрямованого вдосконалення організаційно-економічних механізмів управління, стимулювання інвестицій та зниження ризиків для забезпечення сталого підвищення продуктивності праці.

Наукові дослідження у сфері економіки аграрного виробництва підтверджують, що зростання продуктивності праці є результатом не лише техніко-технологічного оновлення, а передусім якості управлінських рішень і інституційних умов їхньої реалізації. Зокрема, в працях науковців наголошується, що підвищення продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах тісно пов'язане з концентрацією виробництва, професіоналізацією менеджменту та впровадженням стратегічного й ризик-орієнтованого управління [110]. Дослідники підкреслюють, що стійке зростання продуктивності праці в сільському господарстві забезпечується за умови поєднання інвестицій у капітал, організаційних інновацій і ефективних інститутів, які знижують транзакційні витрати [111].

Разом із тим, комплексна оцінка ефективності управління не може обмежуватися лише показниками використання трудових ресурсів і потребує залучення індикаторів, що характеризують результативність управління іншими ключовими факторами виробництва. Насамперед це стосується землі як базового

ресурсу аграрного виробництва, ефективність використання якого значною мірою визначає кінцеві економічні результати.

Урожайність сільськогосподарських культур є одним із ключових показників ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, оскільки вона безпосередньо відображає результативність використання земельних ресурсів, рівень технологічного забезпечення, якість організації виробничих процесів і обґрунтованість управлінських рішень (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Динаміка урожайності культур у сільськогосподарських підприємствах, ц/га

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Культури зернові та зернобобові	46,4	59,3	50,3	61,8	56,2	121,1	90,9
Буряк цукровий фабричний	421,0	486,6	553,6	533,3	513,7	122,0	96,3
Соняшник	21,4	25,6	22,4	25,3	22,4	104,7	88,5
Картопля	229,4	251,3	261,1	287,2	252,2	109,9	87,8
Культури овочеві	396,1	420,5	282,4	363,4	371,9	93,9	102,3
Культури плодові та ягідні	77,4	108,7	105,6	117,3	93,1	120,3	79,4

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані таблиці 2.5 свідчать про загалом позитивну, але нестійку динаміку урожайності основних сільськогосподарських культур за 2020–2024 рр., що відображає вплив як управлінських рішень, так і зовнішніх ризиків. Так, урожайність зернових і зернобобових культур зросла від 46,4 ц/га за 2020 р. до 56,2 ц/га за 2024 р., або на 21,1 %, що свідчить про відносно високий рівень технологічної дисципліни та застосування інтенсивних методів виробництва. Водночас порівняно з 2023 р. цей показник знизився на 9,1 %, що вказує на чутливість результатів до погодних умов і логістичних обмежень, а також на необхідність удосконалення систем управління виробничими ризиками.

У виробництві цукрових буряків фабричних спостерігається стабільно високий рівень урожайності, яка зросла від 421,0 ц/га за 2020 р. до 513,7 ц/га за

2024 р. (+22,0 %). Незначне зниження показника 2024 р. порівняно з 2023 р. (–3,7 %) свідчить про відносну керованість технологічних процесів у галузі, що зумовлено високим рівнем концентрації виробництва та спеціалізації підприємств.

Урожайність соняшнику 2024 р. становила 22,4 ц/га, що лише на 4,7 % перевищує рівень 2020 р., проте є на 11,5 % нижчою за показник 2023 р. Така динаміка відображає обмеженість екстенсивного потенціалу культури та наслідки порушення сівозмін, що потребує коригування управлінських рішень у напрямі підвищення агротехнологічної збалансованості.

У працях вітчизняних науковців підкреслюється, що стабільне зростання урожайності забезпечується за умови дотримання науково обґрунтованих сівозмін, інвестицій у матеріально-технічну базу та впровадження адаптивних систем управління виробництвом [112]. Зарубіжні дослідники наголошують на визначальній ролі управлінських інновацій, трансферу технологій і ефективних інститутів у зниженні варіативності урожайності та підвищенні продуктивності землекористування [113].

У цьому зв'язку доцільним є більш детальний аналіз окремих культур, для яких управлінський вплив проявляється особливо чітко та кількісно вимірюється. Насамперед це стосується стратегічно важливих для аграрного сектору культур, результати виробництва яких істотно залежать від масштабів господарювання та рівня організації технологічних процесів.

Урожайність кукурудзи на зерно є важливим індикатором ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, оскільки ця культура поєднує високу чутливість до технологічної дисципліни, рівня ресурсного забезпечення та якості агрономічного менеджменту (дод. Е.1).

Дані додатку засвідчують наявність чіткої залежності між урожайністю кукурудзи на зерно та розміром посівних площ у сільськогосподарських підприємствах. У середньому по підприємствах урожайність зросла від 60,9 ц/га за 2020 р. до 73,1 ц/га за 2024 р., або на 20,0 %, що свідчить про загальне підвищення технологічного рівня та адаптивності управління виробництвом.

Водночас порівняно з 2023 р. показник знизився на 15,2 %, що відображає вплив погодних умов та воєнних ризиків, які не були повністю компенсовані управлінськими інструментами.

У групі найменших підприємств з площею посівів до 100 га урожайність 2024 р. становила лише 54,8 ц/га, що хоча й на 31,7 % перевищує рівень 2020 р., але є на 19,8 % нижчою порівняно з 2023 р. Це свідчить про обмежені можливості малих господарств щодо стабілізації виробничих результатів через дефіцит інвестицій, техніки та доступу до якісних агротехнологій.

Поступове зростання урожайності спостерігається у міру збільшення посівних площ. Так, у підприємствах з площею 200,01–500 га урожайність кукурудзи 2024 р. досягла 67,4 ц/га, що на 21,7 % більше, ніж 2020 р., але на 17,7 % менше рівня 2023 р. У групі 500,01–1000 га показник становив 71,8 ц/га, що підтверджує позитивний ефект масштабування виробництва за рахунок кращої організації технологічних процесів.

Найвищі рівні урожайності зафіксовано у великих підприємствах із площею посівів 2000–3000 га та понад 3000 га, де 2024 р. вони становили відповідно 82,7 ц/га та 79,2 ц/га. Порівняно з 2020 р. приріст у цих групах становив 23,2 % і 14,9 %, що свідчить про високу результативність управлінських рішень, заснованих на використанні сучасних гібридів, точного землеробства, систем моніторингу та централізованого агрономічного менеджменту. Водночас навіть у цій групі спостерігається зниження урожайності порівняно з 2023 р. (на 13,1–13,2 %), що вказує на обмеженість управлінського впливу за умов екстремальних зовнішніх чинників. Така динаміка свідчить, що навіть високий рівень організаційної та технологічної оснащеності не здатний повністю нейтралізувати вплив несприятливих природно-кліматичних і воєнних факторів. Це актуалізує потребу розмежування результатів, зумовлених управлінськими рішеннями, та ефектів, що формуються під впливом зовнішнього середовища.

Зазначені тенденції свідчать, що оцінювання ефективності управління не може обмежуватися показниками рослинницької галузі й потребує поширення аналізу на тваринницьке виробництво, яке характеризується іншою логікою

формування результатів. Особливої уваги в цьому контексті потребують напрями з тривалими біологічними циклами, де управлінські рішення мають довгостроковий і накопичувальний ефект.

Середньорічний надій молока на одну корову є ключовим показником ефективності управління виробничою діяльністю у тваринництві, оскільки він комплексно відображає рівень організації годівлі, селекційно-племінної роботи, ветеринарного забезпечення та технологічної оснащеності підприємств (рис. 2.8).

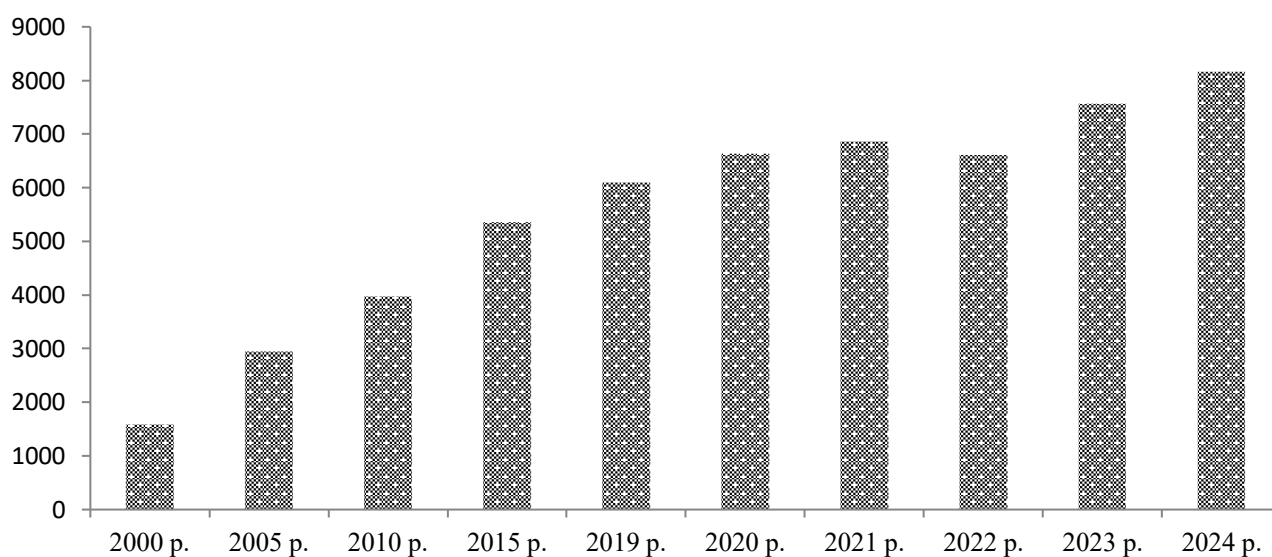


Рис. 2.8. Динаміка середньорічних надойв корів у сільськогосподарських підприємствах, кг/гол.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані, наведені на рис. 2.8, свідчать про стійку довгострокову тенденцію зростання середньорічних надойв корів у сільськогосподарських підприємствах України. Так, 2000 р. середній надій становив близько 1,6 тис. кг/гол., тоді як 2024 р. він перевищив 8,1 тис. кг/гол., тобто зріс більше ніж у 5 разів. Така динаміка є результатом глибоких структурних змін у галузі та поступового переходу від екстенсивних до інтенсивних моделей управління молочним виробництвом.

У період 2005–2010 рр. середньорічні надої зросли від приблизно 3,0 тис. кг/гол. до 4,0 тис. кг/гол., що відображає початковий етап модернізації тваринницьких підприємств і концентрації поголів'я. Подальше прискорення зростання 2015 р. (до 5,3 тис. кг/гол.) та 2019 р. (понад 6,1 тис. кг/гол.) свідчить

про підвищення ефективності управлінських рішень у сфері годівлі, відтворення стада та впровадження сучасних доїльних технологій.

Період 2020–2021 рр. характеризується відносною стабілізацією надоїв на рівні 6,6–6,9 тис. кг/гол., що відображає межі швидкого зростання за умов існуючої ресурсної бази. Водночас 2022 р. спостерігається тимчасове зниження показника до близько 6,6 тис. кг/гол., що пов'язано з воєнними чинниками, порушенням логістики кормів і скороченням інвестицій у тваринництво. Уже 2023–2024 рр. надій знову зріс до 7,6 тис. кг/гол. та 8,1–8,2 тис. кг/гол. відповідно, що свідчить про високу адаптивність управлінських моделей великих і середніх молочних підприємств.

Зростання середньорічних надоїв відбувається на фоні скорочення поголів'я корів, тобто має інтенсивний характер. Це підтверджує, що сучасна ефективність молочного скотарства визначається не кількістю тварин, а якістю управління виробничими процесами, рівнем селекційної роботи, балансом раціонів і технологічною дисципліною. Таким чином, динаміка надоїв корів є переконливим свідченням підвищення ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств у тваринницькому секторі, попри високу ризикованість і довгостроковий характер інвестицій у галузі.

У працях вітчизняних дослідників наголошується, що зростання надоїв є результатом переходу до інтенсивних моделей управління, заснованих на генетичному поліпшенні поголів'я, збалансованій годівлі та технологічній модернізації ферм [114]. Науковці підкреслюють, що ключовим фактором сталого підвищення продуктивності в молочному тваринництві є якість управлінських рішень і довгострокове планування інвестицій з урахуванням біологічної інерційності галузі [115]. Таким чином, зростання середньорічних надоїв корів підтверджує тезу про визначальну роль професійного менеджменту як чинника підвищення ефективності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств.

Разом із тим, досягнення високих показників продуктивності не є універсальними для всіх виробників і значною мірою залежать від масштабів

організації молочного виробництва. Це зумовлює доцільність диференційованого підходу до аналізу ефективності управління з урахуванням рівня концентрації поголів'я та організаційної структури підприємств.

Групування сільськогосподарських підприємств за рівнем концентрації поголів'я корів дозволяє виявити залежність між масштабом виробництва та результативністю управління, а також оцінити наявність ефекту концентрації в молочному тваринництві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка середньорічних надоїв молока у сільськогосподарських підприємствах України за групами концентрації поголів'я корів, кг

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
До 100	5400	5520	5610	5720	5850	108,3	102,3
101 – 300	6100	6250	6350	6500	6650	109,0	102,3
301 – 500	6700	6850	6950	7100	7250	108,2	102,1
501 – 1 000	7300	7450	7600	7780	7950	108,9	102,2
Понад 1 000	8000	8150	8300	8450	8600	107,5	101,8

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані таблиці 2.6 засвідчують чітку позитивну залежність між рівнем концентрації поголів'я корів і середньорічними надоями молока у сільськогосподарських підприємствах України. За 2020–2024 рр. в усіх групах підприємств спостерігається стабільне зростання продуктивності корів, що свідчить про загальне підвищення якості управління молочним виробництвом. Разом із тим, абсолютні рівні надоїв суттєво відрізняються залежно від масштабів господарювання.

У підприємствах з поголів'ям до 100 корів середньорічний надій зріс від 5400 кг/гол. за 2020 р. до 5850 кг/гол. за 2024 р., або на 8,3 %. Порівняно з 2023 р. зростання є незначним (+2,3 %), що вказує на обмежені можливості подальшого підвищення продуктивності за умов недостатнього рівня механізації та інвестицій.

У групі підприємств із поголів'ям 101–300 корів середньорічні надої 2024 р. досягли 6650 кг/гол., що на 9,0 % перевищує рівень 2020 р. і на 2,3 % – рівень 2023 р. Це свідчить про певний ефект масштабу, який дозволяє ефективніше організовувати годівлю, ветеринарний супровід і технологічні процеси.

Найбільш інтенсивне зростання абсолютних показників спостерігається у середніх і великих підприємствах. Так, у групі 301–500 корів надій зріс від 6700 до 7250 кг/гол. (+8,2 %), у групі 501–1000 корів – від 7300 до 7950 кг/гол. (+8,9 %). У підприємствах із поголів'ям понад 1000 корів середньорічний надій 2024 р. становив 8600 кг/гол., що є найвищим значенням серед усіх груп і на 7,5 % перевищує рівень 2020 р.

Фінансові результати діяльності сільськогосподарських підприємств є узагальнюючим показником ефективності управління виробничо-господарською діяльністю, оскільки вони відображають кінцеві результати взаємодії виробничих, цінових, інституційних та управлінських чинників (дод. Е.2).

Дані додатку свідчать про виразну циклічність фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств за 2020–2024 рр., що зумовлена поєднанням цінових коливань на аграрну продукцію, змін витрат на ресурси та впливу воєнних шоків. Так, фінансовий результат до оподаткування зріс від 82,2 млрд грн 2020 р. до пікового значення 240,0 млрд грн 2021 р., що майже у 2,9 раза перевищує рівень 2020 р. Такий різкий стрибок був зумовлений сприятливою ціновою кон'юктурою на світових аграрних ринках, девальваційним ефектом та відносно стабільними виробничими умовами.

За 2022 р. фінансовий результат різко скоротився до 87,3 млрд грн, що практично відповідає рівню 2020 р. і відображає шоковий вплив повномасштабної війни: втрату частини виробничих потужностей, блокування логістичних маршрутів, зростання витрат і невизначеність збуту. Протягом 2023 р. негативна тенденція зберігалася – фінансовий результат знизився до 65,4 млрд грн, що свідчить про обмежену ефективність управлінських рішень за умов затяжного воєнного тиску та високих транзакційних витрат.

Водночас 2024 р. спостерігається суттєве відновлення фінансових результатів – до 169,1 млрд грн, що у 2,06 раза перевищує рівень 2020 р. і у 2,59 раза – показник 2023 р. Це свідчить про адаптацію управлінських моделей сільськогосподарських підприємств до нових умов, переорієнтацію логістики, оптимізацію витрат і часткову стабілізацію цінових очікувань.

Аналіз структури прибутковості показує, що частка прибуткових підприємств 2024 р. знизилася до 77,5 %, порівняно з 82,7 % за 2020 р. і піковими 88,3 % за 2021 р.. Відповідно, частка збиткових підприємств зросла до 22,5 %, що підтверджує нерівномірність адаптації суб'єктів аграрного бізнесу до кризових умов і посилення фінансової поляризації в галузі.

Рентабельність операційної діяльності демонструє високу волатильність: від 18,6 % 2020 р. вона зросла до 40,3 % 2021 р., після чого знизилася до 20,0 % 2022 р. та мінімальних 12,0 % 2023 р. Впродовж 2024 р. рентабельність відновилася до 22,7 %, що на 10,7 в.п. більше, ніж 2023 р., але суттєво нижче пікових значень. Аналогічну динаміку демонструє рентабельність всієї діяльності, яка 2024 р. становила 17,7 %, проти 36,4 % 2021 р.

Фінансові результати сільськогосподарських підприємств мають виразно циклічний характер і є чутливими до цінових та воєнних шоків. Високі прибутки 2021 р. були переважно кон'юнктурними, тоді як спад 2022–2023 рр. виявив слабкість систем управління ризиками й фінансової стійкості. Часткове відновлення у 2024 р. свідчить про формування більш адаптивних моделей управління, проте значна частка збиткових підприємств зберігає актуальність розвитку антикризових і ризик-орієнтованих фінансових інструментів в аграрному секторі.

У працях вітчизняних науковців зазначається, що прибутковість сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від цінової кон'юнктури та макроекономічних шоків, тоді як управлінські рішення є ключовими для пом'якшення їх впливу [116]. За умов високої ринкової волатильності фінансова стійкість визначається рівнем диверсифікації, якістю фінансового планування та застосуванням інструментів управління ризиками

[117]. Отже, циклічність прибутковості зумовлює необхідність переходу до проактивних моделей фінансового менеджменту в аграрному секторі.

Порівняльний аналіз рівня рентабельності великих, середніх і малих підприємств дозволяє виявити управлінські переваги й обмеження, пов'язані з ефектом масштабу, доступом до фінансових ресурсів і гнучкістю управлінських рішень (дод. Е.3).

Дані додатку свідчать про високу волатильність рентабельності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств за 2010–2024 рр., що відображає циклічний характер аграрного виробництва та чутливість фінансових результатів до цінових і зовнішніх шоків. У цілому по галузі рівень рентабельності знизився від 24,4 % за 2010 р. до 23,0 % за 2024 р., тобто на 1,4 в.п., що свідчить про збереження довгострокової нестабільності результатів за відсутності стійкої висхідної тенденції.

Найвищі значення рентабельності спостерігалися 2015 р., коли загальний показник досяг 43,0 %, а у великих підприємствах – 54,3 %. Це було зумовлено сприятливою ціновою кон'юнктурою, девальваційним ефектом і відносно низьким рівнем витрат. Водночас 2019 р. рентабельність великих підприємств різко знизилася до 8,3 %, що суттєво нижче рівня середніх (27,7 %) і малих (13,5 %) підприємств, що свідчить про їхню більшу чутливість до кон'юнктурних змін і високих постійних витрат.

За 2020 р. показники рентабельності великих, середніх і малих підприємств майже зрівнялися (16,0–19,9 %), що відображає вирівнювання управлінських можливостей за умов пандемічної нестабільності. А вже 2021 р. знову зафіксовано різке зростання рентабельності в усіх групах: до 46,3 % у великих, 40,0 % у середніх і 42,0 % у малих підприємствах, що підтверджує домінування цінового чинника над внутрішньою управлінською ефективністю.

Період 2022–2023 рр. характеризується суттєвим падінням рентабельності через воєнні шоки. За 2023 р. загальний рівень рентабельності знизився до 11,9 %, причому найнижчі значення спостерігалися у середніх підприємств (10,5 %), тоді як великі та малі демонстрували дещо вищі показники (14,0 % та 12,5 %

відповідно). Це свідчить про різну адаптивність управлінських моделей залежно від масштабу господарювання.

Протягом 2024 р. відбулося часткове відновлення рентабельності до 23,0 %, що на 11,1 в.п. більше порівняно з 2023 р. Зростання зафіксовано в усіх групах підприємств: до 24,0 % у великих, 22,7 % у середніх і 22,9 % у малих. Це підтверджує адаптацію управлінських рішень до нових умов функціонування та відновлення економічної активності аграрного сектору.

Зазначене актуалізує потребу переходу від загальних фінансових оцінок до більш деталізованого аналізу результативності за окремими напрямками виробництва. Особливо інформативним у цьому аспекті є дослідження рентабельності конкретних видів продукції, що дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень на операційному рівні.

Рентабельність виробництва основних видів продукції рослинництва є важливим узагальнюючим показником ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, оскільки вона відображає співвідношення між отриманими результатами та витратами на вирощування конкретних культур (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рентабельність виробництва основних видів продукції рослинництва в  
сільськогосподарських підприємствах України, %

Показник	Рік					2024 р. у в.п. до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Зернові та зернобобові культури	20,2	29,8	11,0	14,5	18,7	-1,5	4,2
у т.ч. пшениця	18,9	27,5	9,2	13,0	17,4	-1,5	4,4
кукурудза на зерно	24,1	34,2	13,8	16,9	21,5	-2,6	4,6
Соняшник	39,4	41,8	28,1	30,6	33,9	-5,5	3,3
Ріпак	25,7	31,0	19,6	22,4	26,8	1,1	4,4
Соя	18,3	23,5	12,9	15,7	19,8	1,5	4,1
Цукрові буряки	6,4	12,1	-2,8	4,6	9,3	2,9	4,7
Картопля	9,8	14,6	3,5	7,2	11,0	1,2	3,8
Овочі відкритого ґрунту	16,5	21,3	8,7	12,5	17,2	0,7	4,7

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України.

Дані таблиці 2.7 свідчать про суттєву диференціацію рівнів і динаміки рентабельності між окремими видами продукції рослинництва за 2020–2024 рр., що зумовлено відмінностями у ціновій кон'юнктурі, собівартості виробництва та чутливості культур до зовнішніх шоків. Для зернових і зернобобових культур рентабельність 2024 р. становила 18,7 %, що на 1,5 в.п. нижче рівня 2020 р., але на 4,2 в.п. вище показника 2023 р. Це свідчить про часткове відновлення ефективності після воєнного спаду, однак без досягнення докризових параметрів.

У структурі зернових культур пшениця 2024 р. забезпечила рентабельність 17,4 %, що на 1,5 в.п. нижче рівня 2020 р., тоді як кукурудза на зерно – 21,5 %, що на 2,6 в.п. менше, ніж 2020 р. Водночас обидві культури демонструють зростання порівняно з 2023 р. (+4,4–4,6 в.п.), що відображає управлінські зусилля щодо оптимізації витрат і адаптації логістики збуту.

Найвищий рівень рентабельності упродовж усього періоду зберігав соняшник: 33,9 % за 2024 р., попри зниження на 5,5 в.п. порівняно з 2020 р. Така динаміка підтверджує стабільну привабливість культури з точки зору управління прибутковістю, водночас вказуючи на поступове вичерпання екстенсивного ефекту від її домінування в структурі посівів.

Рентабельність ріпаку та сої 2024 р. становила відповідно 26,8 % і 19,8 %, що перевищує рівень 2020 р. на 1,1 в.п. і 1,5 в.п. Це свідчить про зростання ролі олійних і білкових культур у стратегіях диверсифікації виробництва та експортної орієнтації, а також про ефективність управлінських рішень щодо впровадження сучасних технологій вирощування.

Особливо показовою є динаміка цукрових буряків: за 2022 р. їхня рентабельність стала від'ємною (–2,8 %), тоді як 2024 р. вона зросла до 9,3 % (+2,9 в.п. до 2020 р. і +4,7 в.п. до 2023 р.). Це свідчить про високу залежність результатів від цінової політики переробних підприємств, логістичних умов і контрактних відносин, а також про важливість вертикальної координації в управлінні виробництвом.

У виробництві картоплі та овочів відкритого ґрунту за 2024 р. рентабельність становила відповідно 11,0 % і 17,2 %, що на 1,2 в.п. і 0,7 в.п.

перевищує рівень 2020 р. Водночас ці культури залишаються високоризиковими через значну залежність від погодних умов, трудомісткість і проблеми зі зберіганням, що зумовлює потребу в удосконаленні управлінських рішень у сфері післязбиральної логістики та збуту.

Рентабельність рослинницької продукції в сільськогосподарських підприємствах має виразно циклічний характер і значною мірою визначається поєднанням цінових факторів і якості управління витратами. Підвищення ефективності виробничої діяльності вимагає переходу від вузької орієнтації на найбільш прибуткові культури до більш збалансованої структури виробництва з урахуванням ризиків, ресурсних обмежень і довгострокової стійкості аграрного бізнесу.

Отримані результати узгоджуються з науковими підходами до оцінювання ефективності рослинницького виробництва. У працях вітчизняних учених наголошується, що рентабельність окремих культур формується під впливом не лише цінової кон'юнктури, а й управлінських рішень щодо структури посівів, технологічної інтенсивності та контролю витрат [118]. Дослідники підкреслюють, що за умов високої волатильності ринків саме диверсифікація культур і гнучке управління виробничими витратами забезпечують відносну стабільність прибутковості [119]. Таким чином, диференціація рентабельності між культурами підтверджує тезу про визначальну роль стратегічного управління у підвищенні ефективності рослинницької діяльності сільськогосподарських підприємств.

Практика діяльності сільськогосподарських підприємств України підтверджує суттєвий вплив управлінських рішень на рівень рентабельності окремих видів рослинницької продукції. Так, підприємства агрохолдингу «Кернел» впродовж 2020–2024 рр. зберігали високу рентабельність виробництва кукурудзи та соняшнику (на рівні 30–40 % у сприятливі роки) завдяки експортній орієнтації, використанню форвардних контрактів і жорсткому контролю виробничих витрат. Це дозволило навіть за 2022–2023 рр. утримувати позитивну маржинальність, попри логістичні обмеження.

Показовими є кейси ТОВ «Астарта-Київ», де завдяки поєднанню рослинництва з переробкою та контрактною моделлю збуту вдалося стабілізувати рентабельність цукрових буряків. У роки різкого падіння прибутковості по галузі підприємства холдингу зберігали позитивну рентабельність на рівні 8–12 %, що підтверджує ефективність вертикальної інтеграції як управлінського інструменту зниження цінових ризиків.

У сегменті нішевих і білкових культур позитивні результати демонструють середні підприємства центральних і західних регіонів, зокрема ПП «Агроекологія» (Полтавська область) та ФГ «Гадз» (Тернопільська область). Орієнтація на сою, ріпак і органічне виробництво дозволила цим господарствам за 2020–2024 рр. підтримувати рентабельність на рівні 18–25 %, зменшуючи залежність від коливань світових ринків зерна.

У виробництві овочів і картоплі показовими є приклади ФГ «Аделаїда» (Житомирська область) та ТОВ «Сади Дніпра», де інвестиції у зрошення, сховища та контрактний збут дали змогу підвищити рентабельність овочів відкритого ґрунту до 15–20 % за 2024 р. Узагальнення наведених кейсів свідчить, що підприємства, які поєднують диверсифікацію культур, сучасні технології та активне управління ринковими ризиками, досягають значно вищої і стабільнішої рентабельності рослинницької продукції, ніж господарства з вузькою спеціалізацією та реактивною моделлю управління. Разом із тим, комплексна оцінка ефективності управління виробничою діяльністю потребує врахування не лише результатів рослинництва, а й економічної результативності тваринницьких галузей, які відрізняються іншою структурою витрат і тривалішими виробничими циклами. Це зумовлює доцільність окремого аналізу рентабельності тваринницької продукції як важливої складової фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств.

Рентабельність виробництва основних видів продукції тваринництва є одним із ключових показників ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, оскільки вона відображає співвідношення

між витратами на утримання тварин, кормову базу, енергоресурси та отриманими доходами від реалізації продукції (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка рентабельності на основні види продукції тваринництва в  
сільськогосподарських підприємствах

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Молоко	20,4	25,8	15,2	18,9	22,6	2,2	3,7
ВРХ на м'ясо	-21,8	-18,4	-27,6	-24,3	-19,5	2,3	4,8
Свинина	3,6	7,9	-4,8	1,5	4,9	1,3	3,4
М'ясо птиці	6,2	9,5	4,1	6,8	8,7	2,5	1,9
Яйця	5,9	11,4	2,3	7,6	10,2	4,3	2,6
Вовна	-32,5	-29,1	-35,7	-33,4	-30,8	1,7	2,6

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України.

Дані таблиці 2.8 свідчать про істотну диференціацію рівнів рентабельності між окремими видами тваринницької продукції за 2020–2024 рр., що відображає різний рівень керованості виробничих процесів і чутливості до зовнішніх чинників. Найбільш стабільно прибутковим сегментом залишається виробництво молока. За 2024 р. рентабельність молока становила 22,6 %, що на 2,2 в.п. вище рівня 2020 р. і на 3,7 в.п. більше порівняно з 2023 р. Це свідчить про ефективність управлінських рішень у спеціалізованих молочних підприємствах, зокрема щодо годівлі, селекції та технологічної модернізації.

Виробництво великої рогатої худоби на м'ясо протягом усього періоду залишається збитковим. Хоча 2024 р. рівень рентабельності становив -19,5 %, що, хоча й на 2,3 в.п. краще, ніж у 2020 р., усе ж свідчить про глибокі структурні проблеми галузі. Негативна рентабельність зумовлена високою собівартістю, тривалим періодом відгодівлі та слабкою інтеграцією з переробкою, що істотно обмежує управлінські можливості підвищення ефективності.

Рентабельність виробництва свинини має нестійкий характер. Після зростання до 7,9 % за 2021 р., 2022 р. показник знизився до -4,8 %, що було

зумовлено епізоотичними ризиками, подорожчанням кормів і логістичними обмеженнями. За 2024 р. рентабельність свинини відновилася до 4,9 %, що на 1,3 в.п. вище рівня 2020 р. і на 3,4 в.п. – показника 2023 р., однак залишається відносно низькою.

Більш стабільною є динаміка рентабельності виробництва м'яса птиці, яка 2024 р. становила 8,7 %, що на 2,5 в.п. перевищує рівень 2020 р. та на 1,9 в.п. – рівень 2023 р. Це пояснюється короткими виробничими циклами, високим рівнем вертикальної інтеграції та більшою гнучкістю управлінських рішень у птахівничих підприємствах.

У виробництві яєць рентабельність 2024 р. досягла 10,2 %, що на 4,3 в.п. більше порівняно з 2020 р. і на 2,6 в.п. – з 2023 р. Позитивна динаміка зумовлена оптимізацією витрат і адаптацією цінової політики, хоча галузь залишається вразливою до коливань вартості кормів та енергоносіїв.

Найбільш проблемним сегментом є виробництво вовни, де рентабельність упродовж усього періоду залишається від'ємною і 2024 р. становила –30,8 %. Це свідчить про структурну неконкурентоспроможність напряму за відсутності спеціалізованої підтримки та ринкових стимулів.

Рентабельність тваринницької продукції значною мірою залежить від можливостей інтенсивного управління виробничими процесами, тривалості біологічних циклів і ступеня вертикальної інтеграції. Прибутковими залишаються ті сегменти, де управління орієнтоване на технологічну модернізацію та скорочення витрат, тоді як галузі з високою інерційністю та слабкою ринковою координацією потребують системного удосконалення організаційно-економічних механізмів управління.

Отримані результати узгоджуються з науковими підходами до оцінювання ефективності тваринницького виробництва, згідно з якими рентабельність окремих його видів визначається поєднанням біологічних, технологічних та управлінських чинників. У працях учених підкреслюється, що стабільна прибутковість молочного скотарства та птахівництва забезпечується за рахунок інтенсивних технологій, скорочення виробничих циклів і високого рівня

спеціалізації управління [120]. Дослідники наголошують, що галузі з тривалими біологічними циклами та низькою вертикальною інтеграцією, зокрема м'ясне скотарство, залишаються структурно вразливими й потребують цільових управлінських і політичних інтервенцій [121]. Таким чином, диференціація рентабельності між видами тваринницької продукції підтверджує визначальну роль якості менеджменту та інституційних умов у формуванні економічних результатів тваринництва.

Практика діяльності сільськогосподарських підприємств України наочно ілюструє диференціацію рентабельності між окремими видами тваринницької продукції та вирішальну роль управлінських рішень у досягненні позитивних фінансових результатів. Так, спеціалізовані молочні підприємства агрохолдингу «Астарта-Київ» (ТОВ «АФ ім. Довженка», ТОВ «Полтавазернопродукт») за 2020–2024 рр. стабільно забезпечували рентабельність виробництва молока на рівні 20–30 %, що відповідає середньогалузевим тенденціям і підтверджує ефективність інтенсивних технологій, генетичного поліпшення стада та цифрового контролю годівлі.

У птахівництві показовими є кейси підприємств агрохолдингу МХП, де завдяки повній вертикальній інтеграції (виробництво кормів – вирощування птиці – переробка – експорт) рентабельність м'яса птиці 2024 р. перевищувала 10 %, навіть за умов зростання витрат на енергоносії та логістику. Подібні результати демонструють і великі яєчні комплекси ГК «Авангард», де оптимізація кормових раціонів і масштаб виробництва дозволили підтримувати рентабельність виробництва яєць на рівні 8–12 %.

Водночас виробництво яловичини залишається проблемним навіть у великих господарствах. Наприклад, у м'ясних підрозділах окремих підприємств Укрпромінвест-Агро та регіональних племінних господарств рентабельність ВРХ на м'ясо за 2020–2024 рр. залишалася від'ємною (–15...–25 %), що зумовлено високою собівартістю та слабкою інтеграцією з переробкою. Це підтверджує обмеженість управлінського впливу без системної державної та інституційної підтримки.

У сегменті свиначства позитивні результати демонструють інтегровані підприємства ГК «Нива Переяславщини», де впровадження закритого циклу виробництва, біобезпеки та довгострокових контрактів на корми дозволило 2024 р. відновити рентабельність до 5–8 %. Натомість дрібні фермерські господарства без сучасної ветеринарної та технологічної бази часто залишаються на межі беззбитковості.

Узагальнення наведених кейсів свідчить, що прибутковими в тваринництві залишаються ті напрями, де управління орієнтоване на інтенсивні технології, скорочення виробничих циклів і вертикальну інтеграцію. Галузі з тривалими біологічними циклами та низьким рівнем координації ринку потребують цілеспрямованого вдосконалення управлінських механізмів і підтримки на інституційному рівні.

Ефективність управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств характеризується значною диференціацією результатів залежно від галузевої спеціалізації, масштабів виробництва та якості управлінських рішень. Динаміка показників продуктивності праці, урожайності сільськогосподарських культур, середньорічних надоїв корів і фінансових результатів свідчить про переважно інтенсивний характер зростання результативності, що забезпечується насамперед удосконаленням організаційно-економічних механізмів управління, технологічною модернізацією та підвищенням професійного рівня менеджменту.

У рослинництві ефективність управління значною мірою визначається структурою посівів, рівнем концентрації виробництва та здатністю підприємств адаптуватися до цінових, логістичних і воєнних викликів. Найвищу рентабельність демонструють культури з експортною орієнтацією та відносно короткими виробничими циклами, тоді як результати окремих напрямів характеризуються підвищеною варіативністю. У тваринництві чітко окреслюються переваги інтенсивних і вертикально інтегрованих моделей управління, що забезпечують стабільну прибутковість у молочному скотарстві та птахівництві, на відміну від галузей із тривалими біологічними циклами та високою собівартістю виробництва.

Фінансові результати діяльності сільськогосподарських підприємств мають виразно циклічний характер і характеризуються високою чутливістю до змін цінової кон'юнктури та зовнішніх шоків. Коливання рівнів прибутковості за 2020–2024 рр. засвідчують обмеженість короткострокових і реактивних управлінських рішень та актуалізують потребу в розвитку стратегічного, ризик-орієнтованого і фінансово збалансованого управління виробничою діяльністю.

Підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств потребує диференційованого підходу до управління з урахуванням масштабів господарювання, галузевої специфіки та ресурсних обмежень, посилення інтеграції виробництва і переробки, упровадження сучасних інструментів управління ризиками та вдосконалення інституційного середовища аграрного сектору за умов підвищеної невизначеності.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз засвідчив, що у 2020–2024 рр. виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств функціонувала в режимі підвищеної нестабільності: різке падіння валової продукції у 2022 р. та подальше часткове відновлення у 2023–2024 рр. мають нестійкий характер і супроводжуються структурним домінуванням рослинництва та зростанням ролі корпоративного сектору. Скорочення кількості підприємств і майже незмінний обсяг земель у користуванні вказують на концентрацію ресурсів, тоді як зменшення зайнятості й посилення кадрових обмежень зміщують акценти управління у бік капіталомістких технологій та підвищують вимоги до якості планування, координації і ризик-менеджменту.

Ресурсно-інвестиційні параметри відображають переважно адаптаційно-консервативну модель управління: номінальне зростання залишкової вартості основних засобів не компенсує високий знос, а інвестиційна активність є волатильною та базується здебільшого на самофінансуванні за обмеженого доступу до кредитів і мінімальної участі іноземного капіталу. Управлінські

рішення щодо структури виробництва і посівів мають виразний антикризовий характер (скорочення більш ризикових культур, підтримка базових і переробно-орієнтованих напрямів), тоді як тваринництво залишається найбільш уразливим сегментом через капіталомісткість і відтворювальні лаги: попри зростання окремих показників випуску, скорочення поголів'я та залежність від інституційної підтримки свідчать про збереження стратегічних ризиків відновлення й потребу переходу до проактивної інвестиційної та інституційно інтегрованої моделі управління.

Діагностика організаційно-управлінських умов засвідчила, що у 2020–2024 рр. аграрний сектор швидко трансформується в бік більш масштабних і формалізованих моделей господарювання: відбулося різке «вибуття» найдрібніших землекористувачів, стабілізація/зростання сегментів середніх і відносно великих підприємств та посилення ролі структур, здатних централізувати управління, впроваджувати цифровий моніторинг і ризик-менеджмент. Паралельно фіксується поляризація за зайнятістю (зменшення «середнього ядра» 50–249 осіб і зміщення до малих та великих роботодавців), що ускладнює формування збалансованої управлінської архітектури галузі та підсилює потребу в диференційованих моделях організації праці, планування і контролю залежно від масштабу підприємства.

Структура спеціалізації підтвердила домінування рослинництва (передусім зернового напрямку) як управлінсько найбільш гнучкого виду діяльності в умовах війни, тоді як тваринництво демонструє стійке скорочення кількості підприємств і «вимивання» середнього сегмента через капіталомісткість, тривалі біологічні цикли та високі ризики біобезпеки й логістики. На цьому тлі державна підтримка, а особливо грантові інструменти, перетворилися на вагомий елемент інституційного середовища управління, підсилюючи проєктний підхід, бізнес-планування та контроль результативності, але одночасно формуючи залежність інвестиційних рішень від передбачуваності політики та якості механізмів відбору/моніторингу, без чого перехід від адаптаційної моделі до стратегічного розвитку залишається обмеженим.

Аналіз показників продуктивності праці, урожайності та продуктивності тварин (надої) засвідчує, що зростання результативності виробничої діяльності у 2020–2024 рр. має переважно інтенсивний характер і значною мірою зумовлюється якістю управлінських рішень (технологічна дисципліна, організація процесів, управління ресурсами), а також ефектом концентрації виробництва. У рослинництві управлінська ефективність проявляється у вищій гнучкості та швидшій адаптації до ризиків, тоді як у тваринництві позитивні результати досягаються насамперед у тих сегментах, де застосовуються інтенсивні технології та масштабні, системно організовані моделі управління, що підтверджує залежність продуктивності від рівня організації й ресурсної забезпеченості.

Фінансові результати та рентабельність окремих видів продукції демонструють високу волатильність і чітку диференціацію за культурами, підгалузями та розмірами підприємств: прибутковість значною мірою визначається поєднанням цінової кон'юнктури, собівартості та спроможності менеджменту контролювати витрати й логістику, а також використовувати інструменти диверсифікації та ризик-менеджменту. Відновлення прибутковості у 2024 р. свідчить про адаптацію управлінських моделей до воєнних умов, однак збереження циклічності та поляризації результатів підкреслює потребу переходу від реактивних рішень до стратегічного, фінансово збалансованого та ризик-орієнтованого управління, посилення вертикальної координації (виробництво–переробка–збут) і інституційної підтримки сегментів із тривалими біологічними циклами.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

#### **3.1. Концептуальні підходи до удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств**

За сучасних умов розвитку аграрного сектору управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств набуває системного та стратегічного характеру, що зумовлено посиленням конкурентного тиску, зростанням волатильності ринкового середовища, ускладненням виробничих процесів і підвищенням ролі ризиків природно-кліматичного, технологічного та економічного походження. За таких умов традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на оперативне планування та контроль витрат, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової ефективності та стійкості виробничої діяльності.

Концептуалізація підходів до удосконалення управління виробничою діяльністю передбачає формування цілісної системи наукових поглядів, принципів і управлінських орієнтирів, які визначають логіку прийняття рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. У цьому контексті управління виробничою діяльністю доцільно розглядати як інтегрований процес координації ресурсів, технологій, персоналу та інституційних умов з метою досягнення економічних результатів, підвищення адаптивності підприємства та забезпечення відтворювального розвитку.

Формування концептуальних підходів до удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств ґрунтується на поєднанні класичних і сучасних управлінських теорій з урахуванням специфіки аграрного виробництва. У межах економічної теорії управління виробнича діяльність традиційно розглядається як цілеспрямований процес трансформації ресурсів у кінцевий результат за допомогою організаційних і технологічних

рішень [122]. Водночас сучасні умови господарювання характеризуються підвищеним рівнем невизначеності, інституційними обмеженнями та багатовимірністю результатів діяльності, що зумовлює необхідність розширення традиційних підходів до управління.

Методологічною основою формування концепцій управління є принципи системності, комплексності, наукової обґрунтованості та адаптивності, які дозволяють розглядати виробничу діяльність не як сукупність ізольованих операцій, а як динамічну соціально-економічну систему, що функціонує під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. У цьому контексті концептуальні підходи до управління виконують роль методологічної основи формування управлінських механізмів і вибору інструментів впливу на виробничі процеси.

Системна парадигма управління передбачає цілісне трактування виробничої діяльності як взаємопов'язаного комплексу елементів, функціонування яких спрямоване на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства [123]. В аграрному виробництві системність проявляється у взаємозв'язку біологічних процесів, технологічних операцій, організаційних структур і економічних результатів. Удосконалення управління в межах системного підходу полягає в забезпеченні збалансованості між підсистемами виробництва, узгодженні виробничих програм із ресурсними можливостями та ринковими орієнтирами, що сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень на різних рівнях управління.

Процесно-орієнтований підхід ґрунтується на ідентифікації та оптимізації ключових бізнес-процесів виробничої діяльності. У сільському господарстві його застосування дозволяє структурувати сезонно зумовлені виробничі цикли, підвищити прозорість управлінських рішень і відповідальність за результати окремих етапів виробництва. Перехід від функціональної до процесної логіки управління, орієнтованої на кінцевий результат і створення доданої вартості, сприяє скороченню непродуктивних витрат і підвищенню гнучкості виробничої системи.

Ресурсно-функціональний підхід акцентує увагу на ефективному використанні виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств, сформованого земельними, трудовими, матеріально-технічними та фінансовими ресурсами. Управління виробничою діяльністю в цьому контексті спрямоване на досягнення оптимального співвідношення між обсягами залучених ресурсів і результатами виробництва. Удосконалення управління передбачає застосування методів планування, нормування та контролю використання ресурсів, а також оцінювання їхньої продуктивності з метою забезпечення економічної доцільності виробничих рішень.

Адаптивно-стратегічний підхід поєднує довгострокову орієнтацію управління з можливістю оперативного коригування рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Для сільськогосподарських підприємств це є особливо важливим з огляду на залежність виробництва від природно-кліматичних чинників, ринкової кон'юнктури та цінових коливань. Удосконалення управління в межах цього підходу ґрунтується на використанні сценарного планування та гнучких виробничих стратегій, що сприяє підвищенню стійкості виробничої діяльності.

Інституційний підхід розширює розуміння управління виробничою діяльністю за рахунок урахування формальних і неформальних правил, які визначають поведінку економічних агентів. Для сільськогосподарських підприємств інституційні умови впливають на вибір форм організації виробництва, моделей кооперації та інтеграції, а також на характер управлінських рішень. Удосконалення управління в цьому контексті пов'язується з формуванням ефективних внутрішніх інститутів управління, підвищенням прозорості управлінських процедур і зниженням транзакційних витрат.

Ризик-орієнтований підхід передбачає інтеграцію процесів управління ризиками до загальної системи управління виробничою діяльністю. Високий рівень виробничих, природно-кліматичних і ринкових ризиків у сільському господарстві зумовлює необхідність їх системної ідентифікації, оцінювання та контролю. Застосування цього підходу підвищує обґрунтованість управлінських

рішень і сприяє формуванню превентивної моделі управління виробничими процесами.

Інноваційно-цифровий підхід розглядає цифрові технології та управлінські інновації як інструмент підвищення ефективності управління виробничою діяльністю. Використання інформаційно-аналітичних і цифрових рішень забезпечує підвищення точності планування, контролю та координації виробничих процесів, створюючи передумови для переходу до більш інтелектуалізованих і гнучких моделей управління.

Узагальнення наведених концептуальних підходів дозволяє сформувати інтегровану концепцію удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, яка поєднує системність, процесну орієнтацію, ресурсну ефективність, адаптивність, інституційну узгодженість, ризик-орієнтованість та інноваційний розвиток. Така концепція виступає методологічною основою для подальшого обґрунтування організаційно-економічних інструментів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю.

Авторська концептуальна модель управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств ґрунтується на інтеграції стратегічних орієнтирів розвитку, управлінських підходів, функціональних механізмів і результативних параметрів виробництва в єдину логічно узгоджену систему (дод. Е.4).

Центральним елементом моделі є система управління виробничою діяльністю, яка формується під впливом цільових установок підприємства та забезпечує координацію ресурсів, процесів і управлінських рішень. Вхідним блоком моделі виступають зовнішні і внутрішні умови функціонування, до яких віднесено ринкову кон'юнктуру, природно-кліматичні чинники, ресурсні обмеження, рівень ризиків та інституційне середовище.

Методологічну основу запропонованої моделі формують концептуальні підходи до управління виробничою діяльністю, зокрема системний, процесний, ресурсно-функціональний, адаптивно-стратегічний, інституційний, ризик-

орієнтований та інноваційно-цифровий підходи. Їх поєднання забезпечує цілісність управлінської логіки та узгодженість управлінських рішень на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях, що є особливо важливим за умов високої мінливості зовнішнього середовища та внутрішньої складності аграрного виробництва.

Системний підхід дозволяє розглядати виробничу діяльність як багаторівневу динамічну систему, процесний – фокусує увагу на ефективності окремих виробничих і управлінських процесів, тоді як ресурсно-функціональний підхід забезпечує узгодження структури ресурсів із функціональними завданнями управління.

Адаптивно-стратегічний підхід визначає довгострокову спрямованість управлінських рішень і водночас передбачає їхнє гнучке коригування залежно від змін ринкової кон'юнктури, ресурсних обмежень і ризиків. Інституційний підхід акцентує увагу на ролі формальних і неформальних правил, регламентів і внутрішніх норм, які визначають порядок прийняття та реалізації управлінських рішень. Ризик-орієнтований підхід забезпечує інтеграцію управління ризиками до загальної системи управління виробничою діяльністю, а інноваційно-цифровий – створює передумови для підвищення обґрунтованості та оперативності управлінських рішень на основі використання сучасних інформаційно-аналітичних і цифрових інструментів.

Функціональний блок моделі охоплює ключові управлінські функції, зокрема планування виробничої діяльності, організацію виробничих процесів, мотивацію персоналу, координацію взаємодії структурних підрозділів, а також контроль і коригування управлінських рішень. Реалізація зазначених функцій здійснюється через систему організаційно-економічних, інформаційно-аналітичних і цифрових інструментів управління, що забезпечують трансформацію стратегічних цілей у конкретні виробничі програми та управлінські дії. Такий підхід дозволяє підвищити прозорість управління, узгодженість рішень і відповідальність за досягнення визначених результатів.

Окремим структурним елементом моделі виступає блок управління ризиками, який інтегрований до всіх стадій виробничого процесу та функціональні підсистеми управління. Він передбачає системну ідентифікацію виробничих, фінансових, ринкових і організаційних ризиків, оцінювання їхнього потенційного впливу на результати діяльності, вибір адекватних методів мінімізації та постійний моніторинг ефективності реалізованих управлінських заходів. Така інтеграція дозволяє перейти від реактивного реагування на ризики до превентивної моделі управління виробничою діяльністю.

Вихідним блоком моделі є результати управління виробничою діяльністю, які проявляються у підвищенні економічної ефективності виробництва, зростанні продуктивності використання ресурсів, стабільності виробничих результатів, підвищенні адаптивності підприємства та забезпеченні його відтворювального розвитку. Сукупність зазначених результатів відображає не лише поточну ефективність функціонування підприємства, а й його здатність до стійкого розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі.

Запропонована авторська концептуальна модель відображає причинно-наслідкові зв'язки між умовами функціонування виробничої системи, управлінськими підходами, механізмами реалізації управлінських рішень і результатами виробничої діяльності. Це створює методологічну основу для подальшого обґрунтування організаційно-економічних інструментів удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств та переходу до більш результативної й адаптивної моделі аграрного менеджменту [124].

Зазначені методологічні передумови забезпечують логічну наступність між оцінюванням інноваційної складової розвитку та вибором інструментів управлінського впливу. У зв'язку з цим подальший аналіз доцільно зосередити на формуванні методики оцінювання результативності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, що ґрунтується на поєднанні інтегрального підходу до вимірювання якості управління та економіко-математичного моделювання з урахуванням динамічних ефектів.

Методика оцінювання результативності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств ґрунтується на поєднанні інтегрального підходу до вимірювання якості управління та економіко-математичного моделювання з урахуванням динамічних ефектів. Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні дані Державної служби статистики України за 2013–2024 рр., сформовані на рівні України, зокрема показники обсягу реалізованої продукції, середньооблікової чисельності працівників, залишкової вартості основних засобів, матеріальних витрат та капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств. Для забезпечення порівнянності та стабілізації варіації у подальшому моделюванні кількісні показники подано у логарифмічній формі.

Кількісне оцінювання якості управління виробничою діяльністю здійснюється за допомогою авторського інтегрального показника MGM, який відображає управлінські рішення щодо інвестиційної активності, капітального забезпечення та ефективності використання матеріальних ресурсів. Для його формування на першому етапі розраховуються часткові управлінські індикатори, а саме: інвестиційна інтенсивність як відношення капітальних інвестицій до обсягу реалізованої продукції, капіталоозброєність праці як відношення залишкової вартості основних засобів до середньооблікової чисельності працівників та матеріалоємність виробництва як відношення матеріальних витрат до обсягу реалізованої продукції. Оскільки зазначені показники мають різні одиниці виміру та масштаби, для їхньої уніфікації застосовується мін–макс нормування за базовий період 2013–2024 рр. При цьому для матеріалоємності, яка є дестимулюючим показником, використовується обернене нормування, що дозволяє інтерпретувати зростання інтегрального індексу як підвищення якості управління.

Інтегральний показник MGM визначається як зважена сума нормованих компонентів із переважанням інвестиційної та капітальної складових, що відображає їхню визначальну роль у забезпеченні результативності виробничої діяльності. Отриманий показник має безрозмірний характер і змінюється в

інтервалі від 0 до 1, що дозволяє використовувати його як узагальнену характеристику управлінської якості в динамічному аналізі та економіко-математичному моделюванні.

Для оцінювання впливу управлінських чинників на результативність виробничої діяльності використовується авторегресійна розподілена лагова модель (ARDL), яка дає змогу врахувати інерційність виробничих процесів та відкладений ефект управлінських рішень. У моделі результативність виробничої діяльності, виміряна обсягом реалізованої продукції, залежить від власного лагового значення, що відображає накопичений вплив попередніх періодів, а також від трудових ресурсів, капітального забезпечення, матеріальних витрат та інтегрального показника якості управління MGM. Оцінювання параметрів моделі здійснюється методом найменших квадратів на вибірці 2014–2024 рр. з урахуванням скорочення обсягу даних через введення лагової змінної.

Наявність лагового члена у моделі зумовлює необхідність розмежування короткострокових і довгострокових ефектів впливу факторів. Довгостроковий вплив ресурсних та управлінських змінних визначається коригуванням оцінених коефіцієнтів на величину коефіцієнта інерційності, що дозволяє розглядати стійкий ефект змін як управління та ресурсному забезпеченні на результативність виробничої діяльності у тривалішому часовому горизонті.

Сценарний прогноз до 2030 року здійснюється на основі оціненої ARDL-моделі з інтегральним показником MGM та передбачає формування альтернативних траєкторій розвитку ключових управлінських і ресурсних факторів. Базою для прогнозних розрахунків є середньорічні темпи зміни основних засобів, капітальних інвестицій, матеріальних витрат і трудових ресурсів за репрезентативний період 2018–2024 рр., які коригуються залежно від сценарних припущень. Адаптаційний сценарій передбачає уповільнення темпів оновлення капіталу та інвестиційної активності, інерційний – збереження поточних тенденцій, стратегічний – прискорене нарощування основних засобів і інвестицій за одночасного підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

У прогностному періоді для кожного року сценарно розраховуються значення часткових управлінських індикаторів, на основі яких формується інтегральний показник MGM із використанням параметрів нормування базового періоду. Прогноз обсягу реалізованої продукції здійснюється рекурсивно з урахуванням лагового значення результативного показника. Оскільки інтегральний показник MGM містить відношення інвестицій та матеріальних витрат до обсягу реалізації, застосовується ітераційна процедура узгодження розрахунків, яка забезпечує стабільність і внутрішню узгодженість прогностичних значень.

Запропонована методика дозволяє поєднати ресурсний та управлінський підходи до аналізу виробничої діяльності, кількісно оцінити роль управлінських рішень у формуванні результатів аграрного виробництва та обґрунтувати альтернативні траєкторії його розвитку в середньостроковій перспективі. Застосування такої методики створює передумови для переходу від концептуального обґрунтування управлінських підходів до їх емпіричної перевірки на основі узагальнених показників. У цьому контексті доцільним є аналіз динаміки часткових управлінських індикаторів та інтегрального показника якості управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств України, поданих у таблиці 3.1 за 2013–2024 рр.

У таблиці 3.1 наведено динаміку часткових управлінських індикаторів та інтегрального показника якості управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств України за 2013–2024 рр. Показники інвестиційної інтенсивності, капіталоозброєності та матеріалоємності відображають ключові управлінські аспекти формування результатів виробничої діяльності, тоді як інтегральний показник MGM узагальнює їхній сукупний вплив. Порівняльна оцінка здійснена з використанням базових і порівняльних років, що дозволяє простежити структурні зміни в управлінні виробничими ресурсами.

Аналіз даних таблиці 3.1 свідчить про істотні трансформації у структурі управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств протягом 2013–2024 рр.

Таблиця 3.1.

## Компоненти та MGM

Рік	INV=I/Y	CAPLAB=K/L	MATINT=M/Y	MGM (0,,1)
2013	0,113780	0,214820	0,111360	0,466848
2015	0,080096	0,327067	0,120757	0,279718
2020	0,081136	0,938379	0,112446	0,460763
2021	0,074157	1,034395	0,105749	0,465158
2022	0,075256	1,248029	0,147627	0,402048
2023	0,083247	1,515908	0,179828	0,418893
2024	0,092146	1,631331	0,195897	0,450130
2024 р. в % до				
2013 р.	81,0	759,4	175,9	96,4
2023 р.	110,7	107,6	108,9	107,5

Джерело: розрахунки автора.

Насамперед, привертає увагу динаміка капіталоозброєності праці, значення якої зросло від 0,2148 за 2013 р. до 1,6313 за 2024 р., що відповідає збільшенню у 7,6 раза (759,4 % до рівня 2013 р.). Така тенденція відображає прискорене зростання залишкової вартості основних засобів на одного працівника та свідчить про структурне оновлення матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств за одночасного скорочення чисельності зайнятих.

Інвестиційна інтенсивність у досліджуваному періоді характеризується менш однозначною динамікою. Порівняно з 2013 р. її рівень 2024 р. знизився до 81,0 %, що вказує на відставання темпів капітальних інвестицій від зростання обсягів реалізованої продукції. Водночас у короткостроковому вимірі спостерігається підвищення цього показника: 2024 р. інвестиційна інтенсивність перевищила рівень 2023 р. на 10,7 %, що може свідчити про поступове відновлення інвестиційної активності в післяшоковий період.

Матеріалоємність виробництва демонструє зростаючу тенденцію, збільшившись від 0,1114 за 2013 р. до 0,1959 за 2024 р., або на 75,9 %. Порівняно з 2023 р. її рівень зріс на 8,9 %, що відображає підвищення витратності виробництва та посилення ресурсного навантаження на одиницю реалізованої продукції. Зростання матеріалоємності є стримувальним чинником підвищення

загальної ефективності управління та знижує позитивний ефект від нарощування капіталоозброєності.

Узагальнюючий інтегральний показник якості управління MGM 2024 р. становив 0,4501, що на 3,6 % менше рівня 2013 р., однак на 7,5 % перевищує значення 2023 р. Це свідчить, що позитивний вплив зростання капіталоозброєності та часткове відновлення інвестиційної інтенсивності 2024 р. лише частково компенсували негативний ефект зростання матеріалоємності виробництва. Загалом динаміка MGM відображає нестійкий характер змін у якості управління виробничою діяльністю, за якого структурне оновлення основних засобів не супроводжується пропорційним зростанням ефективності використання матеріальних ресурсів.

Отримані результати підтверджують, що підвищення якості управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств потребує не лише нарощування капітального забезпечення, а й удосконалення механізмів управління витратами та інвестиційною активністю.

Це зумовлює необхідність глибшого аналізу причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями та економічними результатами виробничої діяльності. З цією метою подальше дослідження спирається на економіко-математичне моделювання, зокрема на оцінювання авторегресійної розподіленої лагової моделі (ARDL), результати якої наведено в таблиці 3.2 і які дозволяють кількісно оцінити результативність управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств України.

Таблиця 3.2

Результати оцінювання ARDL-моделі результативності управління виробничою діяльністю та довгострокові ефекти факторів

Змінна	Короткостроковий коефіцієнт	Стандартна похибка	p-value	Довгостроковий ефект
$\ln(Y_{t-1})$	0,065	0,143	0,662	—
$\ln(L_t)$	0,521	0,423	0,272	0,557
$\ln(K_t)$	0,463	0,182	0,043	0,495
$\ln(M_t)$	0,382	0,276	0,215	0,409
$MGM_t$	0,346	0,158	0,067	0,371
Константа	—	—	—	—

Джерело: розрахунки автора.

Модель поєднує ресурсні фактори виробництва з інтегральним показником якості управління MGM та дозволяє одночасно оцінити короткострокові й довгострокові ефекти їх впливу на обсяг реалізованої продукції. Використання лагового значення результативного показника забезпечує врахування інерційності виробничих процесів та накопиченого впливу управлінських рішень у часі.

Результати оцінювання ARDL-моделі свідчать про наявність інерційної складової у динаміці виробничої діяльності, однак коефіцієнт за лагового значення обсягу реалізованої продукції є статистично незначущим ( $p\text{-value} = 0,662$ ). Це означає, що результативність виробництва в аналізованому періоді визначається переважно поточними управлінськими та ресурсними чинниками, а не автоматичним відтворенням попередніх тенденцій.

Серед ресурсних факторів найбільш вагомий короткостроковий вплив має капітальне забезпечення виробництва. Коефіцієнт при змінній  $\ln(K_t)$  становить 0,463 і є статистично значущим на рівні 5 % ( $p\text{-value} = 0,043$ ), що свідчить про позитивний зв'язок між нарощуванням основних засобів та обсягами реалізованої продукції. У довгостроковому періоді вплив капіталу зберігається на рівні 0,495, підтверджуючи ключову роль матеріально-технічної бази у формуванні стійких результатів виробничої діяльності.

Вплив трудових ресурсів у короткостроковому періоді є позитивним, однак статистично незначущим ( $p\text{-value} = 0,272$ ). Довгостроковий ефект праці оцінюється на рівні 0,557, що свідчить про наявність відкладеного впливу людського чинника на результативність виробництва, який реалізується через накопичення досвіду, підвищення кваліфікації та адаптацію персоналу до змін у виробничих процесах.

Матеріальні витрати також демонструють позитивний, але статистично незначущий короткостроковий вплив ( $p\text{-value} = 0,215$ ), що відображає їхню допоміжну роль у формуванні обсягів виробництва. У довгостроковому вимірі відповідний коефіцієнт становить 0,409, що вказує на те, що зростання матеріальних витрат без одночасного підвищення ефективності їхнього

використання не забезпечує пропорційного приросту результативності виробничої діяльності.

Особливо важливий інтегральний показник якості управління MGM. Його короткостроковий коефіцієнт дорівнює 0,346 і є статистично значущим на рівні 10 % ( $p\text{-value} = 0,067$ ), що підтверджує наявність управлінського ефекту у формуванні результатів виробничої діяльності. Довгостроковий ефект MGM становить 0,371, що свідчить про стійкий позитивний вплив якості управління на обсяг реалізованої продукції, навіть за умов мінливої ресурсної кон'юнктури.

Результати ARDL-моделювання підтверджують, що результативність виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств формується під впливом поєднання ресурсних та управлінських чинників, при цьому капітальне забезпечення та якість управління відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокової стійкості розвитку.

Отримані оцінки свідчать, що підвищення результативності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств має ґрунтуватися на узгодженні процесів оновлення основних засобів із удосконаленням управлінських механізмів та підвищенням ефективності використання ресурсів.

Зазначені взаємозв'язки вказують на доцільність оцінювання не лише поточного стану управління, а й його можливих траєкторій розвитку з урахуванням різних управлінських припущень і зовнішніх умов. У цьому контексті подальший аналіз зосереджено на сценарній оцінці динаміки часткових управлінських індикаторів та інтегрального показника якості управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств України у прогностичному періоді до 2030 року, результати якої подано в дод. Е.5.

Сценарний підхід дозволяє оцінити можливі траєкторії змін інвестиційної інтенсивності, капіталоозброєності праці та матеріалоємності виробництва залежно від альтернативних управлінських рішень, а також визначити їхній сукупний вплив на узагальнюючий показник MGM.

Результати сценарної оцінки свідчать про суттєву відмінність динаміки управлінських індикаторів залежно від обраного сценарію розвитку. За

інерційного сценарію інвестиційна інтенсивність поступово знижується від 0,086 за 2025 р. до 0,081 за 2030 р., що відповідає скороченню до 94,2 % рівня початкового року прогнозу. Водночас капіталоозброєність праці за цим сценарієм зростає до 2153 тис. грн на одного працівника, або на 25,9 %, що відображає продовження тенденції оновлення основних засобів за відсутності суттєвих змін у інвестиційній політиці. Матеріалоємність виробництва зростає до 0,196, що на 2,6 % перевищує рівень 2025 р. і стримує підвищення загальної ефективності управління. У результаті інтегральний показник MGM знижується до 0,350, або до 89,7 % рівня початкового року прогнозу, що свідчить про обмеженість управлінських змін за збереження інерційної моделі розвитку.

За адаптаційного сценарію спостерігається більш виражене зниження інвестиційної інтенсивності, яка скорочується від 0,081 за 2025 р. до 0,074 за 2030 р., що становить 91,4 % рівня початкового року. Капіталоозброєність праці за цього сценарію зростає повільнішими темпами і 2030 р. досягає 1980 тис. грн на одного працівника, або 119,6 % рівня 2025 р. Матеріалоємність виробництва підвищується до 0,201, що на 3,1 % перевищує базовий рівень прогнозу та додатково погіршує витратну ефективність. За таких умов значення інтегрального показника MGM 2030 р. становить 0,350, або 90,4 % рівня початкового року, що відображає збереження адаптивної, але малоефективної моделі управління виробничою діяльністю.

Стратегічний сценарій характеризується принципово іншою логікою розвитку управлінських індикаторів. Інвестиційна інтенсивність у цьому випадку зростає від 0,092 за 2025 р. до 0,105 за 2030 р., що відповідає підвищенню на 14,1 %. Капіталоозброєність праці зростає до 2 480 тис. грн на одного працівника, або на 39,3 %, що свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази. Водночас матеріалоємність виробництва зменшується до 0,175, або до 94,1 % рівня початкового року прогнозу, що відображає підвищення ефективності використання ресурсів. Незважаючи на ці позитивні зрушення, значення інтегрального показника MGM стабілізується на рівні 0,350, що зумовлено

застосуванням нормування за історичним діапазоном базового періоду та забезпечує порівнянність оцінок у часі.

З огляду на це подальший аналіз доцільно зосередити на кількісній оцінці впливу інтегрального показника якості управління MGM на обсяги реалізованої продукції, результати якої наведено в таблиці 3.3 для прогнозного періоду до 2030 року.

*Таблиця 3.3*

Сценарний прогноз обсягу реалізованої продукції сільськогосподарських підприємств України до 2030 р. (ARDL+MGM), тис. грн

Рік	Адаптаційний сценарій	Інерційний сценарій	Стратегічний сценарій
2025	1040514481	1048644315	1060299236
2026	1133716664	1150796203	1172566380
2027	1234374863	1262999724	1298751180
2028	1349486759	1391692243	1444768899
2029	1475830966	1534014908	1607818485
2030	1614047796	1690938129	1789323969
2030 р. в % до 2025 р.	155,1	161,2	168,8

Джерело: розрахунки автора.

Сценарний підхід дозволяє оцінити можливі траєкторії результативності виробничої діяльності залежно від альтернативних управлінських рішень щодо інвестиційної активності, капітального оновлення та ефективності використання ресурсів.

Результати сценарного прогнозу свідчать про зростання обсягу реалізованої продукції сільськогосподарських підприємств у всіх розглянутих сценаріях, однак темпи цього зростання суттєво відрізняються залежно від якості управлінських рішень. За адаптаційного сценарію обсяг реалізації збільшується від 1 04 514 481 тис. грн за 2025 р. до 1 614 047 796 тис. грн за 2030 р., що відповідає зростанню на 55,1 %. Така динаміка відображає поступове відновлення виробничої діяльності за умов обмеженої інвестиційної активності та збереження адаптивної моделі управління.

Інерційний сценарій характеризується дещо вищими темпами зростання результативності. Обсяг реалізованої продукції за цим сценарієм зростає від

1 048 644 315 тис. грн за 2025 р. до 1 690 938 129 тис. грн за 2030 р., або на 61,2 %. Це свідчить про продовження наявних тенденцій розвитку аграрного виробництва за відсутності суттєвих змін у системі управління, але за умов поступового нарощування ресурсного потенціалу.

Найбільш сприятливу траєкторію демонструє стратегічний сценарій, орієнтований на активізацію інвестиційної діяльності, прискорене оновлення основних засобів і підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів. У цьому випадку обсяг реалізованої продукції зростає від 1 060 299 236 тис. грн за 2025 р. до 1 789 323 969 тис. грн за 2030 р., що відповідає приросту на 68,8 %. Порівняно з адаптаційним сценарієм різниця у рівні реалізації 2030 р. перевищує 175 млрд грн, що наочно ілюструє економічний ефект реалізації більш активної та цілеспрямованої управлінської політики.

Отримані результати підтверджують, що динаміка результативності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств є чутливою до змін у якості управління, зокрема до управлінських рішень у сфері інвестицій, капітального забезпечення та ефективності використання ресурсів, що попередньо було обґрунтовано результатами ARDL-моделювання та аналізу інтегрального показника MGM.

Сценарна оцінка засвідчує, що реалізація стратегічно орієнтованої моделі управління виробничою діяльністю забезпечує суттєво вищу результативність аграрного виробництва у середньостроковій перспективі порівняно з інерційним та адаптаційним варіантами розвитку.

Результати оцінювання часткових управлінських індикаторів, інтегрального показника MGM та сценарного прогнозу результативності виробничої діяльності свідчать про наявність системних проблем управління, що обмежують реалізацію виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. Ключовими серед них є дисбаланс між зростанням капіталоозброєності та інвестиційною інтенсивністю, підвищення матеріалоємності виробництва, а також недостатня трансформація ресурсних зрушень у стійке зростання якості управління.

Вирішення зазначених проблем потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних концептуальних підходів.

Першим концептуальним напрямом є перехід від екстенсивного оновлення капіталу до управління його віддачею, що передбачає зміну управлінських акцентів з кількісного нарощування основних засобів на підвищення ефективності їхнього фактичного використання у виробничій діяльності. Зростання капіталоозброєності праці, зафіксоване в усіх сценаріях прогнозу, не супроводжується адекватним підвищенням інтегрального показника якості управління MGM, що свідчить про наявність структурного розриву між оновленням капіталу та результативністю управлінських рішень.

Концептуальне вирішення цієї проблеми ґрунтується на впровадженні системи управління капіталом на основі його віддачі, у межах якої ключову роль відіграють показники фондовіддачі, співвідношення основних засобів і обсягу реалізованої продукції ( $K/Y$ ), а також показники продуктивності використання техніки. Фондовіддача дозволяє оцінити обсяг виробничого результату, отриманого на одиницю вартості основних засобів, тоді як показник  $K/Y$  відображає ступінь капіталоінтенсивності виробництва та ефективність залучення капіталу у створення доданої вартості. Показники продуктивності техніки, зокрема виробіток на одиницю машинно-тракторного парку або коефіцієнти фактичного завантаження, дають змогу оцінити реальний рівень використання технічного потенціалу підприємства.

Інтеграція зазначених КРІ до системи управлінського контролю та прийняття рішень забезпечує перехід до результативного управління основними засобами, за якого інвестиційні рішення щодо оновлення техніки та обладнання приймаються з урахуванням очікуваного приросту фондовіддачі та продуктивності, а не лише з позицій фізичного або морального зносу. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти неефективно використовувані активи, оптимізувати структуру основних засобів і підвищувати узгодженість між капітальними вкладеннями та виробничими потребами.

З позицій інтегрального показника якості управління MGM підвищення віддачі капіталу опосередковано впливає на зростання його стимулюючих компонентів через покращення співвідношення між ресурсним забезпеченням і виробничими результатами, а також створює передумови для зниження витратності виробництва. Таким чином, перехід до управління віддачею капіталу виступає базовим елементом формування більш результативної та стійкої моделі управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Другим концептуальним шляхом є відновлення інвестиційної інтенсивності як ключового управлінського важеля розвитку виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств, що передбачає системне посилення інвестиційної складової управління. Скорочення показника інвестиційної інтенсивності ( $I/Y$ ), зафіксоване у базовому та прогнозному періодах, обмежує можливості технологічної модернізації виробництва та знижує ефективність трансформації ресурсного потенціалу у виробничі результати.

Концептуальне вирішення цієї проблеми ґрунтується на формуванні довгострокової інвестиційної стратегії, інтегрованої до системи стратегічного управління виробничою діяльністю. Практична реалізація такої стратегії передбачає використання системи інвестиційних ключових показників ефективності, зокрема інвестиційної інтенсивності ( $I/Y$ ), обсягу інвестицій на 1 гектар сільськогосподарських угідь та інвестицій на одного працівника, які дозволяють оцінювати не лише загальний рівень інвестиційної активності, а й її просторову та ресурсну результативність. Застосування цих KPI у процесі управління забезпечує узгодження інвестиційних рішень із виробничими потребами та ресурсним потенціалом підприємства.

Інвестиційна інтенсивність виступає стимулюючим компонентом інтегрального показника якості управління MGM, оскільки зростання відношення  $I/Y$  безпосередньо підвищує значення інтегрального індексу та відображає активну позицію менеджменту щодо оновлення виробничого потенціалу. Такий зв'язок дозволяє кількісно зафіксувати вплив інвестиційних управлінських рішень

на загальну якість управління та забезпечує їх інтеграцію у єдину систему оцінювання результативності виробничої діяльності.

Важливою умовою відновлення інвестиційної інтенсивності є поєднання внутрішніх джерел фінансування з інституційними механізмами залучення зовнішніх ресурсів, зокрема через проєктне фінансування, коопераційні форми інвестування та участь у інвестиційно-інноваційних програмах. Такий підхід сприяє зниженню інвестиційних обмежень, підвищенню керованості інвестиційних процесів і формуванню стійкої інвестиційної бази для реалізації стратегічно орієнтованої моделі управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Третім концептуальним напрямом є зниження матеріалоємності виробництва на основі процесно-орієнтованого управління, що передбачає системне вдосконалення виробничих процесів з позицій їх витратної ефективності та керованості. Зростання показника матеріалоємності виробництва ( $M/Y$ ), зафіксоване у більшості сценаріїв прогнозу, свідчить про наявність втрат ефективності на рівні окремих технологічних операцій і матеріальних потоків, що обмежує можливості підвищення результативності виробничої діяльності навіть за умов зростання капітального забезпечення.

Реалізація процесно-орієнтованого підходу передбачає формування системи процесних ключових показників ефективності, зокрема матеріаловіддачі, рівня виробничих втрат і оборотності матеріальних запасів, які дозволяють кількісно оцінювати ефективність використання матеріальних ресурсів на різних етапах виробничого циклу. Використання таких показників у системі управління забезпечує ідентифікацію вузьких місць у виробничих процесах, своєчасне виявлення непродуктивних витрат і обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації матеріальних потоків.

Застосування зазначених процесних KPI тісно пов'язане з інтегральним показником якості управління MGM, у якому матеріалоємність виробництва виступає дестимулюючим компонентом. Зниження показника  $M/Y$  безпосередньо трансформується у зростання значення MGM, що забезпечує кількісний зв'язок

між процесними управлінськими рішеннями та узагальненою оцінкою якості управління виробничою діяльністю. Такий підхід дозволяє інтегрувати процесні показники до єдиної системи оцінювання управлінської ефективності та підвищити чутливість MGM до змін у структурі використання матеріальних ресурсів.

Зниження матеріалоємності виробництва на основі процесно-орієнтованого управління не лише сприяє скороченню витрат і підвищенню ефективності виробничих процесів, а й виступає важливим чинником підвищення інтегральної якості управління, забезпечуючи узгодженість між процесними KPI та стратегічними орієнтирами розвитку сільськогосподарських підприємств.

Четвертим концептуальним шляхом є інституціоналізація управлінських рішень через використання інтегральних показників якості управління, що передбачає формалізацію кількісних індикаторів управлінської ефективності у системі внутрішніх правил і регламентів управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Стабілізація значень інтегрального показника MGM у прогностичному періоді свідчить про обмежену чутливість управлінської системи до змін ресурсного забезпечення та вказує на необхідність посилення інституційних механізмів впливу на процеси прийняття управлінських рішень.

Інституціоналізація інтегральних показників якості управління означає їхнє закріплення не лише як аналітичних індикаторів, а як обов'язкових елементів управлінських процедур, зокрема у внутрішніх положеннях з планування, контролю та оцінювання результативності діяльності. Формалізація MGM у системі ключових показників ефективності (KPI) менеджменту дозволяє пов'язати досягнення цільових значень управлінської якості з системою мотивації, відповідальності та оцінювання результатів управлінської діяльності, що підвищує практичну дієвість цього інструменту.

Посилення інституційної ролі інтегральних показників також передбачає встановлення чітких правил їхнього використання у процесі прийняття управлінських рішень, визначення періодичності моніторингу, граничних значень

та процедур коригування управлінських дій у разі відхилення від заданих орієнтирів. Такий підхід сприяє зниженню суб'єктивності управління, підвищенню прозорості управлінських процесів і формуванню сталих внутрішніх інститутів управління, які забезпечують узгодженість короткострокових рішень із довгостроковими цілями розвитку підприємства.

У результаті інтегральні показники якості управління, зокрема MGM, трансформуються з допоміжного аналітичного інструменту в повноцінний елемент інституційної архітектури управління виробничою діяльністю, що дозволяє системно оцінювати ефективність управлінських рішень та підвищувати результативність функціонування сільськогосподарських підприємств у динаміці.

П'ятим концептуальним напрямом є посилення стратегічної орієнтації управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, що передбачає впровадження інструментів стратегічного менеджменту у практику прийняття управлінських рішень. Результати сценарного прогнозу підтвердили наявність суттєвих відмінностей у траєкторіях результативності виробничої діяльності залежно від якості управлінських рішень, що обґрунтовує доцільність переходу від реактивної моделі управління до стратегічно орієнтованої моделі розвитку.

У межах такої моделі ключову роль відіграє використання стратегічних карт, які забезпечують узгодження довгострокових цілей розвитку підприємства з конкретними управлінськими діями у сфері інвестицій, виробництва та використання ресурсів. Стратегічні карти дозволяють візуалізувати причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями, ключовими показниками ефективності та результатами виробничої діяльності, що сприяє підвищенню прозорості управління та відповідальності за досягнення визначених орієнтирів.

Практична реалізація стратегічної орієнтації управління передбачає формування системи ключових показників ефективності (KPI), які відображають не лише фінансові результати, а й якість управління виробничими процесами, ефективність використання капіталу та ресурсів, а також досягнення стратегічних цілей розвитку. Включення таких показників до системи управлінського

контролю дозволяє здійснювати регулярний моніторинг результативності управлінських рішень і своєчасно коригувати виробничі та інвестиційні програми з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Важливим інструментом стратегічно орієнтованого управління є використання сценарних матриць, які дають змогу формалізувати альтернативні траєкторії розвитку виробничої діяльності залежно від варіантів управлінських рішень та зовнішніх умов. Застосування сценарних матриць у поєднанні з економіко-математичними моделями дозволяє оцінювати потенційні наслідки реалізації різних стратегій, визначати допустимі межі ризиків і підвищувати обґрунтованість стратегічного вибору.

Шостим концептуальним шляхом є інтеграція управління ресурсами та результатами до єдиної аналітичної системи, що передбачає подолання фрагментарного підходу до прийняття управлінських рішень у виробничій діяльності сільськогосподарських підприємств. Отримані результати свідчать, що ізольоване управління окремими ресурсними компонентами – трудовими, матеріальними чи капітальними – не забезпечує стійкого зростання результативності, оскільки не дозволяє повною мірою врахувати взаємозв'язки між структурою ресурсів, управлінськими рішеннями та кінцевими результатами виробництва.

Формування інтегрованої аналітичної системи управління передбачає поєднання показників ресурсного забезпечення, ефективності використання ресурсів і результативності виробничої діяльності в межах єдиного інформаційно-аналітичного контуру. У такій системі інвестиційні, виробничі та управлінські рішення оцінюються не лише з позицій їхнього впливу на окремі витратні чи ресурсні параметри, а з точки зору їхнього внеску у досягнення стратегічних цілей підприємства, насамперед – зростання обсягу реалізованої продукції та підвищення довгострокової ефективності діяльності.

Інтеграція управління ресурсами та результатами також створює передумови для запровадження багатокритеріального підходу до оцінювання управлінських рішень, у межах якого поєднуються фінансово-економічні,

виробничо-технологічні та управлінські показники. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, своєчасно виявляти внутрішні дисбаланси у виробничій системі та забезпечувати узгодженість короткострокових управлінських дій із довгостроковими орієнтирами розвитку. У результаті інтегрована аналітична система виступає ключовим інструментом переходу до більш результативної та стійкої моделі управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Запропоновані концептуальні шляхи вирішення проблем формують цілісну методологічну основу для переходу до більш результативної моделі управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, що ґрунтується на інтеграції стратегічних, ресурсних та управлінських рішень. У межах цієї моделі управлінські рішення щодо інвестиційної активності, капітального оновлення та використання матеріальних і трудових ресурсів розглядаються не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління, зорієнтованої на досягнення довгострокових результатів. Такий підхід забезпечує трансформацію кількісних зрушень у ресурсному забезпеченні у якісні зміни результативності виробничої діяльності.

Реалізація запропонованих концептуальних підходів дозволяє подолати виявлені дисбаланси між зростанням капіталоозброєності та інвестиційної інтенсивності, з одного боку, і підвищенням ефективності використання ресурсів – з іншого. Включення інтегральних показників якості управління до системи управлінського аналізу створює передумови для об'єктивної оцінки результативності управлінських рішень, своєчасного коригування виробничих програм і підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. У результаті управління виробничою діяльністю набуває проактивного характеру та переходить від реактивного реагування на поточні виклики до стратегічно орієнтованого розвитку.

Сформовано цілісне концептуальне бачення удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств як інтегрованого процесу координації ресурсів, технологій, персоналу та інституційних умов,

спрямованого на забезпечення ефективності, адаптивності й відтворювального розвитку. Показано, що традиційні управлінські підходи, зосереджені на оперативному плануванні та контролі витрат, є недостатніми за умов зростання невизначеності та ускладнення виробничих процесів, що актуалізує перехід до системно-стратегічної логіки управління.

Авторська концептуальна модель управління виробничою діяльністю відображає причинно-наслідкові зв'язки між умовами функціонування виробничої системи, управлінськими підходами, функціональними механізмами реалізації рішень і результативними параметрами виробництва. Модель дозволяє формалізувати управлінську логіку переходу до більш результативної та адаптивної моделі аграрного менеджменту через інтеграцію стратегічних орієнтирів, інструментів управління, ризик-менеджменту та цифрово-аналітичної підтримки рішень.

Методика оцінювання результативності управління поєднує інтегральний підхід до вимірювання якості управління з економіко-математичним моделюванням динамічних ефектів. Для кількісної інтерпретації управлінської якості використано інтегральний показник MGM, сформований на основі інвестиційної інтенсивності, капіталоозброєності праці та матеріалоємності виробництва, що забезпечує порівнянність оцінок у часі та можливість їх застосування в прикладних управлінських розрахунках.

Емпіричні результати за 2013–2024 рр. засвідчили, що підвищення капіталоозброєності не супроводжується пропорційним зростанням якості управління через погіршення витратної ефективності та нестійку інвестиційну активність. Оцінки ARDL-моделі підтвердили позитивний довгостроковий вплив капітального забезпечення та інтегрального показника MGM на обсяг реалізованої продукції, що вказує на наявність стійкого управлінського ефекту та необхідність узгодження оновлення основних засобів із підвищенням ефективності використання ресурсів.

Сценарне прогнозування до 2030 року показало, що найвища результативність досягається за стратегічного сценарію, який поєднує активізацію

інвестиційної політики, прискорене оновлення основних засобів і зниження матеріалоємності виробництва. Це підтверджує доцільність переходу від інерційної або адаптаційної логіки до стратегічно орієнтованої моделі управління, у межах якої ключового значення набувають КРІ, стратегічні карти, сценарні матриці та інституціоналізація інтегральних показників управлінської якості.

Отримані результати задають науково-методичні орієнтири для подальшого обґрунтування організаційно-економічних інструментів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю. Виявлені дисбаланси між ресурсним оновленням і управлінською результативністю визначають пріоритетність інструментів, спрямованих на управління віддачею капіталу, відновлення інвестиційної інтенсивності, процесну оптимізацію витрат і впровадження інтегрованих аналітичних контурів підтримки управлінських рішень, що забезпечує практичну реалізацію переходу до більш результативної й стійкої моделі аграрного менеджменту.

### **3.2 Організаційно-економічні інструменти підвищення ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств**

Ефективність управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств зумовлюється не стільки масштабами залучених ресурсів або рівнем техніко-технологічного забезпечення, скільки результативністю застосування організаційно-економічних інструментів, які забезпечують узгодженість управлінських рішень, гнучкість виробничих процесів та раціональне використання виробничого потенціалу. Посилення невизначеності зовнішнього середовища, коливання ринкової кон'юнктури, сезонний характер аграрного виробництва й зростання рівня ризиків обмежують ефективність традиційних підходів до управління та зумовлюють потребу в їхньому системному оновленні й методичному вдосконаленні.

Управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств доцільно трактувати як багаторівневий управлінський процес, у межах якого

організаційно-економічні інструменти виконують роль інтегрувального механізму між стратегічними орієнтирами розвитку підприємства та операційними результатами виробництва. Через їх цілеспрямоване використання забезпечується перетворення ресурсного потенціалу у кінцеві результати діяльності з урахуванням технологічних, біологічних, економічних і управлінських обмежень.

У наукових дослідженнях організаційно-економічні інструменти управління традиційно трактуються як сукупність методів, важелів, регламентів і механізмів впливу на виробничі процеси з метою досягнення запланованих економічних результатів [125]. Водночас у сфері управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств застосування таких інструментів не може бути уніфікованим, оскільки аграрне виробництво характеризується сезонністю, біологічною зумовленістю результатів, високою залежністю від природно-кліматичних факторів та багатоваріантністю використання виробничих ресурсів.

Вважаємо, що ефективність застосування організаційно-економічних інструментів визначається ступенем їхньої інтегрованості до загальної системи управління підприємством, адаптованістю до масштабів і спеціалізації господарської діяльності, а також здатністю формувати дієвий зворотний зв'язок між управлінськими рішеннями та фактичними результатами виробництва. Саме наявність такого зворотного зв'язку розглядається як ключова умова підвищення керованості виробничої діяльності та раціонального використання виробничого потенціалу.

З огляду на це виникає потреба у кількісному інструментарії, який дозволив би не лише зафіксувати економічні результати діяльності сільськогосподарських підприємств, а й оцінити управлінську складову їх формування, відокремивши вплив ресурсного забезпечення від ефекту організації та координації виробничих процесів. У межах дослідження таким інструментарієм виступає економіко-математична модель ефективності управління виробничою діяльністю, побудована на основі офіційних даних Державної служби статистики України, яка дає змогу ідентифікувати управлінську результативність як самостійну аналітичну категорію.

Для обґрунтування результативності застосування організаційно-економічних інструментів управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств використано економіко-математичне моделювання, яке дає змогу кількісно оцінити управлінську складову формування виробничих і фінансових результатів, а також здійснити їхнє прогнозування у середньостроковій перспективі. Застосування формалізованого інструментарію дозволяє перейти від описового аналізу до кількісної інтерпретації впливу управлінських рішень на результати діяльності, що є принципово важливим за умов багатфакторності аграрного виробництва, сезонності, біологічної зумовленості результатів та підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

Інформаційною основою дослідження слугували офіційні статистичні дані Державної служби статистики України за 2013–2024 рр., які характеризують результати діяльності та ресурсне забезпечення сільськогосподарських підприємств у динаміці. Використання даних державної статистики забезпечує репрезентативність і порівнянність отриманих результатів, а також можливість їх подальшої перевірки та практичного застосування. Для побудови економіко-математичних моделей відібрано систему показників, що комплексно відображає як результати управління, так і ключові фактори впливу на них. До результативного блоку включено обсяг реалізованої продукції та фінансовий результат до оподаткування, які характеризують відповідно виробничо-збутову та фінансово-економічну результативність управлінських рішень.

Факторний блок моделі сформовано з урахуванням основних ресурсів аграрного виробництва та напрямів управлінського впливу. Зокрема, використано показники середньооблікової чисельності працівників як індикатора організації та використання трудового потенціалу, залишкової вартості основних засобів як характеристики матеріально-технічної бази виробництва, матеріальних витрат, що відображають рівень нормування та витратної дисципліни, а також капітальних інвестицій, які характеризують інвестиційну активність і потенціал технологічного оновлення виробництва. Окрему групу показників становлять витрати на придбання енергопродуктів, які за сучасних умов виступають одним із

ключових об'єктів управлінського контролю та оптимізації з огляду на зростання енергоємності аграрного виробництва.

Вибір зазначених показників зумовлений їхнім безпосереднім зв'язком з організаційно-економічними інструментами управління виробничою діяльністю, зокрема нормуванням ресурсів, бюджетуванням, управлінням витратами, енергоменеджментом та інвестиційним плануванням. Це забезпечує логічну узгодженість між теоретичними положеннями дисертаційного дослідження та їхньою кількісною реалізацією в межах економіко-математичних моделей, а також створює підґрунтя для подальшого розрахунку інтегральних показників ефективності управління і сценарного прогнозування їх динаміки у середньостроковій перспективі.

З метою комплексного оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств у дисертаційному дослідженні застосовано дві взаємодоповнюючі лог-лінійні моделі типу виробничої функції Кобба–Дугласа – модель виробничої та модель фінансово-управлінської ефективності. Такий підхід зумовлений необхідністю розмежування управлінського впливу на різних рівнях формування результатів діяльності, а саме на етапі трансформації ресурсів у виробничо-збутовий результат та на етапі перетворення виробничого результату у фінансовий ефект.

Модель виробничої ефективності орієнтована на оцінювання здатності системи управління забезпечувати раціональне використання трудових, матеріально-технічних і інвестиційних ресурсів з метою досягнення запланованих обсягів виробництва та реалізації продукції. У межах цієї моделі обсяг реалізованої продукції розглядається як результат узгодженості управлінських рішень щодо організації виробничих процесів, завантаження потужностей, нормування ресурсів і координації операційної діяльності. Таким чином, отримані оцінки дозволяють зробити висновки щодо рівня керованості виробничої системи та ефективності використання наявного виробничого потенціалу.

Модель фінансово-управлінської ефективності спрямована на оцінювання якості управлінських рішень у частині формування фінансового результату

діяльності підприємств. У цьому випадку фінансовий результат до оподаткування інтерпретується як інтегральний показник, що відображає не лише масштаби виробництва, а й ефективність управління витратами, структуру ресурсного забезпечення, інвестиційну віддачу, енергоефективність, цінову політику та здатність менеджменту адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Така модель дозволяє ідентифікувати управлінські переваги або втрати, які не завжди проявляються на рівні виробничих обсягів, але суттєво впливають на фінансову стійкість підприємств.

Поєднання зазначених моделей у межах єдиного методичного підходу забезпечує можливість комплексного аналізу ефективності управління виробничою діяльністю, дозволяючи зіставити виробничу результативність із фінансовими наслідками управлінських рішень. Це створює аналітичне підґрунтя для подальшого розрахунку індексу управлінської ефективності, оцінювання динаміки управлінської результативності та проведення сценарного прогнозування з урахуванням альтернативних управлінських стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств.

Для відокремлення впливу управлінських рішень від ресурсних обмежень у дослідженні використано авторський індекс управлінської ефективності (UEI), розрахований на основі залишків відповідних економіко-математичних моделей. Методологічно UEI відображає відхилення фактичних результатів діяльності від їх теоретично очікуваних значень, сформованих за заданих ресурсних параметрів, що дозволяє інтерпретувати цей показник як кількісну оцінку якості управлінських рішень. Значення індексу, що перевищують базовий рівень, свідчать про наявність позитивного управлінського ефекту, тоді як зниження UEI вказує на втрати ефективності, зумовлені недосконалістю організації виробничих процесів або зовнішніми обмеженнями. Використання UEI забезпечує можливість комплексного порівняльного аналізу управлінської результативності у часовій динаміці та за різними моделями ефективності, що суттєво підвищує аналітичну цінність і достовірність отриманих результатів. Динаміка інтегрального індексу

управлінської ефективності, розрахованого за виробничою та фінансово-управлінською моделями у 2013–2024 рр., представлена на рисунку 3.1.

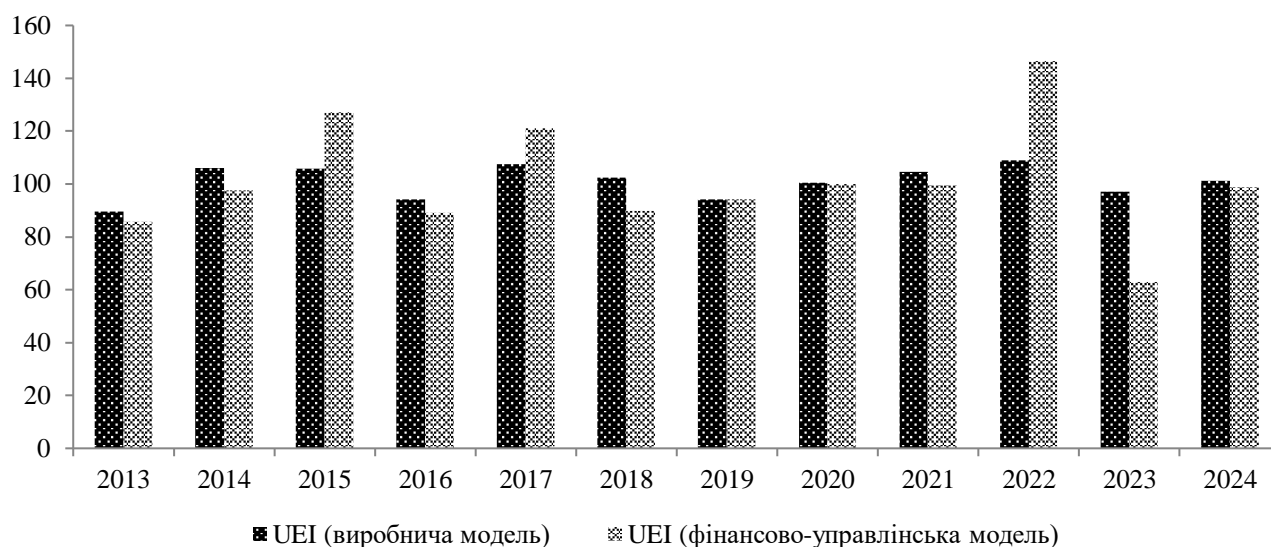


Рис. 3.1. Динаміка індексу управлінської ефективності (UEI) сільськогосподарських підприємств, %  
Джерело: розробка автора.

На рисунку 3.1 проілюстровано динаміку індексу управлінської ефективності (UEI) сільськогосподарських підприємств за виробничою та фінансово-управлінською моделями 2013–2024 рр. У початковий період значення UEI за виробничою моделлю коливалися в межах 89,7–106,0 %, тоді як за фінансово-управлінською – 85,6–127,2 %, що свідчить про вищу волатильність фінансової результативності управлінських рішень. Протягом 2019–2021 рр. спостерігалася відносна стабілізація індексу поблизу базового рівня: за виробничою моделлю 94,3–104,5 %, за фінансово-управлінською – 94,3–99,9 %, що вказує на узгодженість виробничих і фінансових управлінських рішень.

У період 2022 р. зафіксовано різке зростання UEI за фінансово-управлінською моделлю до 146,6 % за одночасного підвищення виробничої ефективності до 108,9 %, що відображає формування наднормативного фінансового ефекту за умов кризових трансформацій. Натомість 2023 р. фінансово-управлінський UEI знизився до 63,0 %, тоді як виробничий становив 97,0 %, що свідчить про погіршення результативності управління витратами та фінансовими ризиками за збереження відносної керованості виробничих процесів.

За 2024 р. спостерігається часткове відновлення управлінської ефективності з диференціацією показників: 101,2 % за виробничою моделлю та 98,7 % за фінансово-управлінською, що підтверджує різну швидкість відновлення операційних і фінансових компонентів управління. На основі оцінених економіко-математичних моделей здійснено прогноз ключових результативних показників діяльності сільськогосподарських підприємств до 2030 року з урахуванням альтернативних управлінських стратегій (табл. 3.4). Прогнозні розрахунки охоплюють інерційний, адаптаційний та управлінсько-оптимізаційний сценарії, які відрізняються ступенем активності застосування організаційно-економічних інструментів управління виробничою діяльністю.

Таблиця 3.4

Прогноз обсягу реалізованої продукції та фінансового результату  
сільськогосподарських підприємств

Рік	Інерційний сценарій		Адаптаційний сценарій		Управлінсько-оптимізаційний сценарій	
	обсяг реалізації	фінансовий результат	обсяг реалізації	фінансовий результат	обсяг реалізації	фінансовий результат
2025	1209,5	187,8	1185,3	191,6	1245,7	206,6
2026	1386,7	216,7	1350,7	223,7	1442,2	244,9
2027	1589,9	250,1	1539,1	261,1	1669,4	290,1
2028	1823,0	288,6	1753,7	304,7	1932,3	343,4
2029	2090,1	332,9	1998,2	355,6	2236,4	406,2
2030	2396,4	384,2	2276,6	414,9	2588,2	480,2
2030 р. в % до						
2025р.	198,1	204,6	192,1	216,5	207,8	232,4

Джерело: розрахунки автора за даними ДССУ.

Дані таблиці 3.5 свідчать про стійку тенденцію зростання обсягу реалізованої продукції та фінансового результату сільськогосподарських підприємств 2025–2030 рр. за всіма розглянутими сценаріями розвитку. За інерційного сценарію обсяг реалізації 2030 р. зросте до 2396,4 млрд грн, що становить 198,1 % рівня 2025 р., тоді як фінансовий результат збільшиться до 384,2 млрд грн, або 204,6 % відповідного базового значення. Це свідчить про

помірне підвищення фінансової віддачі управління за умов збереження існуючих підходів до організації виробничої діяльності.

Адаптаційний сценарій характеризується дещо стриманішими темпами зростання обсягу реалізації (192,1 % за 2030 р. до 2025 р.), проте забезпечує суттєво вищу динаміку фінансового результату, який досягає 414,9 млрд грн 2030 р., або 216,5 % рівня 2025 р. Така диспропорція свідчить про підвищення ефективності управління витратами, ресурсами та фінансовими потоками за рахунок впровадження окремих організаційно-економічних інструментів.

Найвищі значення прогнозних показників формуються за управлінсько-оптимізаційного сценарію. У цьому випадку обсяг реалізованої продукції у 2030 р. зростає до 2588,2 млрд грн, що відповідає 207,8 % рівня 2025 р., тоді як фінансовий результат збільшується до 480,2 млрд грн, або 232,4 % базового значення. Випереджальні темпи зростання фінансового результату порівняно з обсягом реалізації підтверджують формування інтенсивної моделі управління виробничою діяльністю, за якої ключову роль відіграє системне застосування організаційно-економічних інструментів управління.

Результати прогнозу підтверджують, що перехід від інерційного до управлінсько-оптимізаційного сценарію супроводжується не лише нарощуванням масштабів виробництва, а й істотним підвищенням фінансової результативності управлінських рішень, що є ключовою передумовою забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств у середньостроковій перспективі [126].

Подальший аналіз здійснено на основі прогнозу індексу управлінської ефективності, який відображає потенціал підвищення якості та результативності управління за кожним із визначених сценаріїв розвитку. Прогнозні значення UEI дозволяють кількісно й порівняльно оцінити очікуваний ефект від застосування комплексу організаційно-економічних інструментів управління виробничою діяльністю у середньостроковій стратегічній перспективі, визначити пріоритетні напрямки оптимізації процесів та виявити ключові фактори, що можуть

забезпечити максимальне підвищення ефективності діяльності підприємства (рис. 3.2).

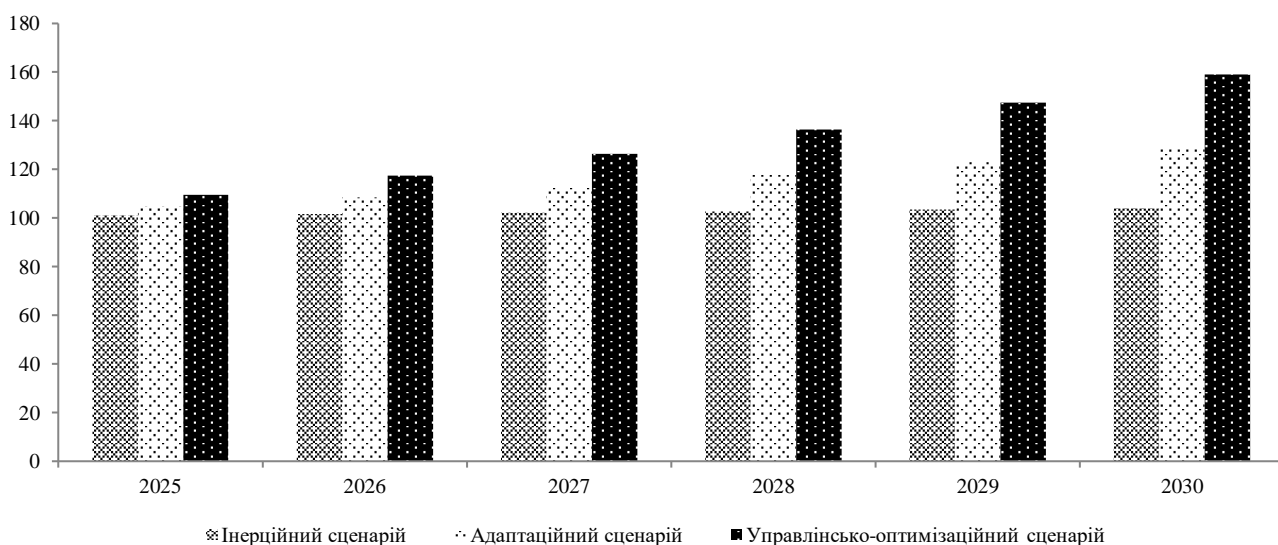


Рис. 3.2. Динаміка прогнозних значень індексу управлінської ефективності (UEI)

Джерело: розрахунки автора за даними ДССУ.

На рисунку 3.2 відображено динаміку прогнозних значень індексу управлінської ефективності (UEI) сільськогосподарських підприємств за 2025–2030 рр. за трьома сценаріями розвитку. За інерційного сценарію зростання UEI є незначним: показник підвищується від 101,0 за 2025 р. до 104,0 за 2030 р., що свідчить про обмежений потенціал підвищення якості управління за умов збереження існуючих управлінських підходів.

Адаптаційний та управлінсько-оптимізаційний сценарії демонструють суттєво вищу динаміку управлінської ефективності. У межах адаптаційного сценарію UEI зростає від 104,8 до 128,5 за 2025 р., тоді як за управлінсько-оптимізаційного – з 109,5 до 159,0 за 2030 р., що підтверджує вирішальну роль системного впровадження організаційно-економічних інструментів управління у підвищенні результативності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств.

Наростання розриву між сценаріями впродовж прогнозного періоду свідчить про кумулятивний ефект управлінських рішень, за якого навіть помірні вдосконалення інструментів управління у середньостроковій перспективі

забезпечують суттєві відмінності у рівні управлінської ефективності. Зокрема, різниця між інерційним і управлінсько-оптимізаційним сценаріями 2030 р. становить 55,0 пунктів UEI (104,0 проти 159,0), що кількісно підтверджує доцільність переходу до інтенсивної моделі управління виробничою діяльністю. Отримані результати обґрунтовують необхідність системного впровадження організаційно-економічних інструментів управління як ключової передумови підвищення стійкості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у середньостроковій перспективі.

Отримані результати сценарного прогнозування індексу управлінської ефективності засвідчують, що ключовим чинником досягнення управлінсько-оптимізаційного сценарію є не стільки нарощування ресурсної бази, скільки цілеспрямоване застосування відповідних організаційно-економічних інструментів управління виробничою діяльністю. Зазначені обставини зумовлюють необхідність урахування галузевої специфіки під час формування управлінських рішень і вибору відповідних інструментів планування. У цьому зв'язку логічним є перехід до аналізу особливостей сільськогосподарського виробництва, які визначають складність планових розрахунків і підвищують вимоги до їх методичного забезпечення.

Сільськогосподарське виробництво характеризується комплексом специфічних ознак, які істотно ускладнюють процес планування та зумовлюють підвищені вимоги до його методичного забезпечення [127]. На відміну від інших галузей, планування в аграрному секторі має враховувати взаємодію природно-кліматичних, технологічних, економічних і соціальних чинників, вплив яких часто має нелінійний і стохастичний характер. Біологічна зумовленість виробничих процесів, сезонність польових робіт, тривалі цикли вирощування сільськогосподарських культур і утримання тварин, а також мінливість погодних умов обмежують жорсткість планів і потребують їхнього постійного коригування. Водночас технологічна диференціація аграрного виробництва, зумовлена різноманітністю культур, технологій і виробничих процесів, вимагає детального нормування витрат і використання технологічних карт як бази для оцінювання

економічної ефективності альтернативних варіантів організації виробництва [128].

Ключовою відмінністю авторського підходу є використання адаптивного нормування ресурсів, за якого планові нормативи витрат праці, матеріальних ресурсів, енергоресурсів і фінансів не є фіксованими, а коригуються залежно від сценарних умов і фактичних параметрів виробничого процесу (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

Порівняльна характеристика традиційного та авторського підходів до планування виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Авторський підхід
Кількість планових варіантів	Один базовий план	Кілька сценаріїв розвитку
Урахування ризиків	Обмежене, постфактум	Системне, превентивне
Нормування ресурсів	Статичні нормативи	Адаптивне нормування
Інструментарій	Балансові та розрахункові методи	Сценарний аналіз, економіко-математичні моделі
Реакція на зміни умов	Повільна, реактивна	Оперативна, проактивна
Результат для управління	Формальне виконання плану	Підвищення стійкості та ефективності

Джерело: авторська розробка.

У поєднанні з економіко-математичним моделюванням це забезпечує кількісну оцінку очікуваних результатів виробничої діяльності та дозволяє зіставляти альтернативні управлінські рішення з позицій їхньої економічної доцільності. На відміну від традиційного планування, орієнтованого на один базовий варіант, запропонований підхід підвищує гнучкість планових рішень, забезпечує узгодженість стратегічного, тактичного й оперативного рівнів управління та сприяє зростанню стійкості виробничої системи за умов невизначеності та ризиків.

Практична реалізація запропонованих підходів до планування передбачає використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів управління, зокрема доцільність інтеграції автоматизованих систем планування виробництва з даними моніторингу стану посівів і поголів'я, що формуються на основі дистанційного зондування, ГІС-технологій та сенсорних систем, а також

використання цифрових платформ агроменеджменту як інструменту оперативного коригування виробничих планів з урахуванням змін погодних умов, фаз вегетації культур і динаміки витрат ресурсів. Застосування таких підходів у тваринництві підкреслює доцільність переходу від фрагментарних розрахунків до комплексних інструментів планування та контролю використання ресурсів. У цьому контексті особливого значення набуває запровадження системного бюджетування як інструменту інтеграції фінансових, виробничих і управлінських рішень у межах єдиної планово-контрольної системи.

На відміну від фрагментарного фінансового планування, бюджетування дозволяє сформувати цілісне уявлення про фінансовий стан підприємства та параметри функціонування окремих виробничих підрозділів, що є особливо важливим для сільськогосподарських підприємств із багатогалузевою структурою виробництва. Через систему взаємопов'язаних бюджетів керівництво отримує можливість оцінювати технологічні особливості виробництва, структуру асортименту, рівень рентабельності окремих культур і напрямів діяльності, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Обґрунтовано авторський підхід до бюджетування, який передбачає поєднання функцій планування, контролю та аналізу відхилень із урахуванням специфіки аграрного виробництва. Запропонований підхід орієнтований на формування бюджетів за центрами відповідальності та видами продукції, що дозволяє деталізувати собівартість і виявляти внутрішні резерви її зниження. Адаптивне бюджетування, на відміну від статичного, передбачає коригування планових показників у відповідь на зміну виробничих умов, цін на ресурси або кон'юнктури аграрних ринків, що підвищує гнучкість управління витратами та знижує ризик перевитрат ресурсів.

Важливою перевагою бюджетування є підвищення якості управління грошовими потоками та ліквідністю підприємства [129]. Авторський підхід передбачає використання бюджету руху грошових коштів як інструменту узгодження сезонних надходжень і платежів, що дозволяє підтримувати платоспроможність підприємства протягом усього виробничого циклу та завчасно

планувати фінансування посівної, збиральної кампаній або інвестиційних проєктів. Аналіз відхилень фактичних показників від бюджетних слугує основою для оперативного коригування управлінських рішень і запобігання фінансовим дисбалансам.

Практичне впровадження окреслених підходів до бюджетування пов'язується з використанням сучасних цифрових рішень у системі управління. Доцільним є застосування ERP-систем і спеціалізованих FMIS-платформ як інформаційної основи бюджетного управління сільськогосподарськими підприємствами. Поєднання бюджетування з управлінським обліком, моніторингом виробничих процесів і аналізом ризиків забезпечує менеджменту функціонування єдиного інформаційного простору, у межах якого здійснюється контроль виконання бюджетів, ідентифікація причин відхилень та моделювання альтернативних сценаріїв розвитку, зокрема змін цін на продукцію й ресурси або коливань урожайності [130]. У такому контексті бюджетування постає не лише інструментом фінансового контролю, а й комплексним механізмом підтримки управлінських рішень, що сприяє підвищенню адаптивності, фінансової стійкості та загальної ефективності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. Реалізація такого підходу створює передумови для подальшого розвитку інструментів управління, спрямованих на деталізацію та формалізацію управлінських рішень на рівні виробничих процесів. У цьому зв'язку логічним є звернення до нормування виробничої діяльності як одного з ключових інструментів управління, що забезпечує кількісну визначеність використання ресурсів, узгодження планових і фактичних показників та підвищення керованості виробничих процесів.

Нормування виробничої діяльності виступає одним із ключових інструментів управління, що забезпечує кількісну визначеність використання ресурсів, узгодження планових і фактичних показників та підвищення керованості виробничих процесів. У сільському господарстві значення нормування істотно зростає внаслідок біологічної зумовленості виробництва, сезонного характеру робіт, технологічної диференціації культур і підвищеної варіативності

зовнішнього середовища [131]. За таких умов застосування традиційних методів нормування, заснованих на фіксованих середньогалузевих нормах, не забезпечує належної гнучкості управління та не дозволяє своєчасно реагувати на відхилення ключових виробничих параметрів.

Обґрунтовано сформовану систему нормування як інструмент управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, що передбачає перехід від статичних нормативів до адаптивного регулювання використання ресурсів (дод. Ж.1).

Розроблений механізм нормування ґрунтується на поєднанні технологічних карт, сценарного планування та економіко-математичного моделювання і забезпечує можливість коригування нормативів витрат праці, матеріальних та енергетичних ресурсів залежно від конкретних виробничих умов, масштабів господарювання та обраної управлінської стратегії. Удосконалена модель нормування, на відміну від традиційних практик, орієнтована не лише на фіксацію й контроль витрат, а й на підтримку управлінських рішень у випереджальному режимі, що підвищує гнучкість управління та стійкість виробничої системи за умов невизначеності.

Важливою складовою сформованої системи нормування є диференціація нормативів за рівнями управління – стратегічним, тактичним і оперативним. На стратегічному рівні нормування використовується для формування цільових орієнтирів ресурсомісткості виробництва та оцінювання альтернативних сценаріїв розвитку підприємства. На тактичному рівні розроблений механізм нормування слугує основою для планування собівартості продукції, формування бюджетів і встановлення лімітів витрат за центрами відповідальності. На оперативному рівні удосконалена модель нормування застосовується для поточного контролю виконання виробничих операцій і своєчасного виявлення відхилень, що сприяє підвищенню дисципліни використання ресурсів.

Крім того, сформована система нормування інтегрується з бюджетуванням та оцінюванням управлінської ефективності. Зокрема, відхилення фактичних витрат від адаптивних нормативів, сформованих у межах розробленого механізму

нормування, розглядаються не лише як прояв перевитрат, а як аналітична база для оцінювання якості управлінських рішень і коригування планових параметрів. Це дозволяє трактувати удосконалену модель нормування як активний управлінський інструмент, а не формальний елемент обліку, та безпосередньо пов'язати її з індексом управлінської ефективності (UEI), розрахованим у межах дисертаційного дослідження.

У підсумку сформована система нормування, реалізована через розроблений механізм і удосконалену модель його функціонування, забезпечує підвищення гнучкості управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, зниження ризику перевитрат ресурсів і зростання обґрунтованості управлінських рішень. У такому трактуванні нормування виступає не лише інструментом контролю витрат, а ключовим елементом управлінсько-оптимізаційної моделі розвитку сільськогосподарських підприємств, здатної забезпечити підвищення їх економічної стійкості та результативності за умов невизначеності.

Людські ресурси є одним із визначальних факторів результативності сільськогосподарського виробництва, оскільки саме рівень мотивації персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання технологічних операцій, ефективність використання техніки та дотримання виробничих регламентів. У сучасних дослідженнях мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств розглядається як ключовий управлінський чинник, що формує не лише економічні результати діяльності, а й соціальну стійкість підприємства, рівень задоволеності працівників та їхню готовність до впровадження інновацій. Належно мотивовані працівники, як правило, демонструють вищу відповідальність, раціональніше використовують матеріальні ресурси й обладнання, а також проявляють ініціативу у пошуку шляхів підвищення врожайності та зниження виробничих витрат. Водночас низький рівень мотивації зумовлює формальне ставлення до виконання обов'язків, зростання плинності кадрів і втрату виробничого досвіду, що особливо негативно

позначається на діяльності сільськогосподарських підприємств у сільських територіях із обмеженим кадровим потенціалом.

У практиці управління сільськогосподарськими підприємствами дедалі ширше застосовуються інноваційні підходи до мотивації персоналу, орієнтовані на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів [132].. Зокрема, поширення набувають системи грейдингу, за яких посади класифікуються за рівнями складності та відповідальності, а кожному рівню відповідає певний діапазон оплати праці та соціальних пільг. Такий інструмент створює прозору траєкторію професійного зростання і стимулює працівників до підвищення кваліфікації. Іншим ефективним напрямом є залучення персоналу до участі в розподілі фінансових результатів підприємства, що особливо характерно для кооперативів і сімейних фермерських господарств. Крім того, зростає роль нематеріальних стимулів, зокрема програм наставництва, внутрішнього навчання, розвитку корпоративної культури та елементів гейміфікації виробничих процесів, які сприяють підвищенню зацікавленості працівників у досягненні кращих результатів.

Обґрунтовано авторські пропозиції щодо формування системи мотивації персоналу як складової управління виробничою діяльністю, які передбачають її інтеграцію з плануванням, нормуванням і бюджетуванням. Запропоновано розглядати мотивацію не як ізольований елемент кадрової політики, а як інструмент узгодження індивідуальних цілей працівників із виробничими та фінансовими результатами підприємства. Авторська система мотивації ґрунтується на диференціації стимулів за категоріями персоналу (основні виробничі працівники, технічний персонал, управлінські кадри) та прив'язці змінної частини оплати праці до досягнення конкретних виробничих і економічних показників (дод. Ж.2).

Наведена систематизація інструментів мотивації персоналу засвідчує, що їхня управлінська результативність визначається не лише змістом стимулів, а й рівнем управління та ступенем інтеграції з системами нормування і бюджетування. Найбільш безпосередній вплив на індекс управлінської

ефективності забезпечують інструменти, орієнтовані на зв'язок оплати праці з виробничими результатами та дотриманням нормативів витрат, що підвищує якість оперативних управлінських рішень. Водночас стратегічні інструменти мотивації, зокрема грейдинг посад і участь персоналу в прибутках, формують довгострокову стабільність кадрового потенціалу та зменшують управлінські ризики. Поєднання матеріальних стимулів із заходами професійного розвитку персоналу забезпечує кумулятивний ефект, що проявляється у поступовому, але стійкому зростанні UEI та підвищенні ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Ключовим елементом запропонованих рішень є поєднання матеріального стимулювання з показниками ефективності управління виробничою діяльністю, зокрема продуктивності праці, дотримання нормативів витрат ресурсів і результатів бюджетного контролю. Такий підхід дозволяє трансформувати мотивацію персоналу в інструмент підвищення управлінської ефективності, а не лише засіб соціальної підтримки. Водночас наголошується, що реалізація мотиваційних механізмів можлива лише за умови забезпечення базових соціально-трудових стандартів – гідної та своєчасної оплати праці, безпечних умов роботи та мінімального соціального пакета.

Запропонована в дослідженні система мотивації персоналу сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та формуванню стабільного кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Її впровадження створює передумови для підвищення ефективності управління виробничою діяльністю, зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і забезпечення сталого розвитку сільських територій. Зазначені результати підкреслюють доцільність розширення управлінського інструментарію за рахунок механізмів, що охоплюють не лише внутрішні виробничі процеси, а й рух ресурсів і продукції в межах усього виробничо-збутового циклу. У цьому контексті особливого значення набуває раціональне використання логістичного інструментарію в сільському

господарстві як важливої передумови підвищення ефективності управління виробничою діяльністю.

Рациональне використання логістичного інструментарію в сільському господарстві є важливою передумовою підвищення ефективності управління виробничою діяльністю, оскільки дозволяє повніше реалізувати ресурсний потенціал підприємств, спростити виробничі та обслуговуючі процеси й мінімізувати сукупні витрати [133]. Логістичний підхід трансформує традиційні управлінські пріоритети: замість орієнтації на максимізацію обсягів виробництва за будь-яких умов акцент зміщується на оптимізацію всього ланцюга створення вартості – від постачання матеріально-технічних ресурсів до доставки готової продукції кінцевому споживачеві. Саме узгодженість потоків матеріалів, інформації та фінансів розглядається як ключовий чинник підвищення результативності виробничої системи.

Вважаємо, що інтеграція логістичного підходу в систему управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, які передбачають розгляд логістики не як допоміжної функції, а як повноцінного організаційно-економічного інструменту управління. Реалізація такого підходу створює передумови для переходу від традиційних логістичних рішень до більш інтегрованих і технологічно підтриманих моделей управління матеріальними потоками. У цьому зв'язку подальший аналіз доцільно зосередити на особливостях сучасного етапу розвитку агробізнесу, який характеризується активним впровадженням цифрових та інформаційно-аналітичних логістичних систем.

Сучасний етап розвитку агробізнесу характеризується активним впровадженням цифрових та інформаційно-аналітичних логістичних систем. У роботі наголошується на доцільності використання інтегрованих систем управління ланцюгами постачання (SCM), інформаційної логістики, GPS-моніторингу транспорту, систем управління складом (WMS) та цифрових платформ агроменеджменту. Авторські пропозиції полягають у формуванні єдиного інформаційного простору логістичного управління, що забезпечує

прозорість руху ресурсів і продукції, оперативний контроль запасів та можливість прийняття управлінських рішень у режимі реального часу. Особливу увагу приділено кооперативним логістичним моделям, які дозволяють малим і середнім аграрним підприємствам спільно використовувати логістичну інфраструктуру й досягати ефекту масштабу.

Важливим елементом авторського бачення є логістичний підхід до організації виробництва, за якого обсяги випуску продукції формуються з урахуванням прогнозованого попиту та можливостей логістичної інфраструктури, а не орієнтації на накопичення запасів. Запропоновано застосування принципів Just-in-Time та ощадливого виробництва в аграрній сфері з урахуванням її біологічних і сезонних особливостей, що дозволяє зменшити втрати часу і ресурсів та підвищити адаптивність виробничих процесів до змін ринкової кон'юнктури.

Ефективна реалізація логістичного інструментарію, на думку автора, потребує комплексного підходу, який охоплює управлінську підтримку з боку керівництва, гнучку організаційну структуру, кадрове забезпечення та цифрову інфраструктуру. У роботі підкреслюється, що ізольовані логістичні заходи не дають очікуваного ефекту без системної інтеграції з іншими управлінськими інструментами. Узагальнення практичних кейсів свідчить, що саме комплексна реорганізація логістики дозволяє оптимізувати як входи, так і виходи виробничої системи, зменшити втрати та забезпечити стаке зростання економічних результатів.

Запропоновані авторські рішення у сфері логістики підтверджують доцільність її використання як одного з ключових організаційно-економічних інструментів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Інтеграція логістичного підходу з системами планування, нормування, мотивації та бюджетування створює передумови для зростання управлінської ефективності, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і реалізації управлінсько-оптимізаційної моделі їх розвитку.

Узагальнення умов результативного впровадження організаційно-економічних інструментів управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств потребує систематизації взаємозв'язку між управлінським середовищем, застосованими інструментами та очікуваними управлінськими ефектами. З цією метою в дод. Ж.3 подано структуровану характеристику ключових умов упровадження, що охоплюють стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління, а також відображають їхній вплив на індекс управлінської ефективності (UEI). Такий підхід дозволяє комплексно оцінити не лише потенціал окремих інструментів, а й роль організаційних передумов у забезпеченні сталого зростання ефективності управління виробничою діяльністю.

Наведені в дод. Ж.3 результати свідчать, що визначальним чинником успішного впровадження організаційно-економічних інструментів є наявність стратегічного бачення та активної підтримки з боку керівництва підприємства. Саме ця умова формує основу для узгодженості стратегічних і операційних рішень та забезпечує стабільне зростання індексу управлінської ефективності за рахунок підвищення якості стратегічного управління. Без управлінської волі на вищому рівні інші інструменти мають обмежений вплив або реалізуються фрагментарно.

Важливим елементом підвищення ефективності управління є комплексність і системна узгодженість інструментів, зокрема поєднання бюджетування, мотивації персоналу та логістики. Така інтеграція забезпечує синергійний управлінський ефект і поступове зростання UEI завдяки зниженню конфлікту цілей між підрозділами та підвищенню узгодженості управлінських рішень на стратегічному й тактичному рівнях. Це підтверджує доцільність переходу від ізольованого використання окремих інструментів до формування цілісної системи управління виробничою діяльністю.

Адаптація інструментарію до специфіки конкретного підприємства виступає ключовою умовою підвищення гнучкості управління та точності планових показників. Застосування адаптивного нормування та

диференційованого планування дозволяє зменшити кількість управлінських помилок, що безпосередньо відображається на зростанні UEI на тактичному й оперативному рівнях. Це особливо важливо для сільськогосподарських підприємств різного масштабу, оскільки універсальні управлінські рішення без урахування виробничих особливостей не забезпечують очікуваного ефекту.

Окремої уваги заслуговує роль інформаційного та технічного забезпечення управління, яке визначає прозорість управлінських процесів і оперативність прийняття рішень. Використання ERP-систем, SCM та управлінського обліку забезпечує прямий позитивний вплив на UEI завдяки підвищенню якості управлінської інформації та зменшенню інформаційних асиметрій. Водночас ефективність цифрових інструментів суттєво залежить від готовності персоналу до роботи з ними.

Розвиток кадрових компетенцій і формування відповідної організаційної культури створюють довгострокову основу для стійкого зростання управлінської ефективності. Інтеграція мотивації, навчання та наставництва сприяє підвищенню управлінської спроможності персоналу та забезпечує сталість впроваджених змін, що проявляється у поступовому, але стабільному зростанні UEI в середньо- та довгостроковій перспективі.

Передусім вирішальне значення має наявність стратегічного бачення та активна підтримка з боку керівництва підприємства. У межах авторських пропозицій наголошується, що саме управлінська воля топ-менеджменту є каталізатором змін, оскільки без ініціативи «згори» інструменти планування, нормування, бюджетування, мотивації чи логістики залишаються формальними. Керівництво має не лише декларувати необхідність змін, а й чітко формулювати цілі впровадження інструментів (скорочення витрат, підвищення продуктивності, покращення якості продукції), забезпечувати ресурсну підтримку та здійснювати регулярний контроль результатів. Автором обґрунтовано доцільність використання цільових орієнтирів і ключових показників ефективності як інструменту зворотного зв'язку між стратегічними рішеннями та фактичними результатами діяльності.

Другою принциповою умовою є комплексність і узгодженість застосування управлінських інструментів. Запропонований у роботі підхід ґрунтується на тому, що максимальний ефект досягається лише за умови інтеграції планування, адаптивного нормування, бюджетування, мотивації персоналу, логістики та інновацій в єдину систему управління. Авторські пропозиції передбачають синхронізацію цих інструментів, зокрема поєднання бюджетних показників із системою мотивації, узгодження логістичних рішень із виробничими планами та інвестиційними проєктами, а також використання даних контролінгу для коригування планових і нормативних параметрів. Така узгодженість дозволяє уникнути конфлікту цілей між підрозділами та забезпечити синергійний ефект управління.

Важливою передумовою результативності є адаптація інструментарію до специфіки конкретного підприємства. Автором підкреслено, що універсальні методики мають трансформуватися з урахуванням масштабів господарювання, організаційної структури, спеціалізації виробництва та наявних ресурсів. Зокрема, для малих фермерських господарств доцільним є застосування спрощених форм планування та індивідуалізованих мотиваційних механізмів, тоді як для великих агропідприємств і агрохолдингів ефективними є формалізовані системи бюджетування, контролінгу та логістичного управління. У межах дисертації запропоновано диференційований підхід до впровадження управлінських інструментів залежно від типу та розміру підприємства, що підвищує їх практичну придатність.

Не менш важливою умовою є інформаційне та технічне забезпечення управління. Авторські пропозиції акцентують на необхідності формування єдиного інформаційно-аналітичного простору підприємства, у межах якого акумулюються дані для планування, нормування, контролінгу та логістики. Використання ERP-систем, спеціалізованих програм агроменеджменту або навіть структурованих електронних баз даних істотно підвищує прозорість управління та оперативність прийняття рішень. Разом із тим наголошується, що ефективність інструментів управління неможлива без належного матеріально-технічного

забезпечення – логістична інфраструктура, технічні засоби обліку, фінансові ресурси для реалізації мотиваційних програм і впровадження інновацій є обов’язковими складовими управлінського середовища.

Завершальною, але не менш значущою умовою виступають кадрові компетенції та організаційна культура підприємства. У межах авторських пропозицій мотивація, навчання та розвиток персоналу розглядаються як взаємопов’язані елементи системи управління. Ефективне впровадження планування, нормування та контролінгу потребує підготовки управлінського персоналу, розвитку аналітичних навичок і формування культури прийняття рішень на основі даних. Водночас наголошується на важливості формування культури постійного вдосконалення, відкритості та довіри, без якої навіть технічно досконалі управлінські інструменти не забезпечують очікуваного результату.

Узагальнення результатів аналізу організаційно-економічних інструментів управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств та умов їх ефективного впровадження підтверджує доцільність системного підходу до формування управлінських рішень. Встановлено, що максимальний ефект досягається за умови інтеграції планування, адаптивного нормування, бюджетування, мотивації персоналу та логістики в єдину управлінську систему, підкріплену належним інформаційно-кадровим забезпеченням і стратегічною підтримкою керівництва. Це створює методичну основу для переходу до загальних висновків, у яких узагальнюються отримані наукові результати та обґрунтовуються ключові напрями підвищення ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Ефективність управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств значною мірою визначається узгодженістю застосування організаційно-економічних інструментів управління. Використання окремих управлінських рішень без їхньої системної інтеграції не забезпечує стабільних результатів, тоді як поєднання стратегічних, тактичних і оперативних

інструментів сприяє підвищенню керованості виробничих процесів і узгодженості управлінських рішень.

Економіко-математичне оцінювання ефективності управління на основі статистичних даних дозволяє кількісно відокремити управлінський вплив від ресурсних і зовнішніх чинників. Індекс управлінської ефективності (UEI) може використовуватися як аналітичний показник для оцінювання якості управлінських рішень і відстеження змін управлінської результативності в динаміці. Результати сценарного прогнозування свідчать про відмінності у траєкторіях розвитку залежно від обраної управлінської моделі, зокрема про обмежені можливості інерційного сценарію порівняно з адаптаційним та управлінсько-оптимізаційним.

Адаптивне нормування ресурсів у поєднанні з бюджетуванням і контролінгом створює умови для гнучкого регулювання витрат і підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Використання таких інструментів сприяє узгодженню планових і фактичних показників, зменшенню відхилень і підвищенню прозорості управління фінансовими та виробничими процесами.

Мотивація персоналу розглядається як складова управління виробничою діяльністю, що впливає на продуктивність праці, стабільність кадрового складу та ефективність використання ресурсів. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у взаємозв'язку з системами нормування та бюджетування сприяє формуванню більш стійкого кадрового потенціалу. Логістичні інструменти управління забезпечують оптимізацію матеріальних потоків, скорочення втрат і підвищення адаптивності виробничих процесів до змін зовнішнього середовища.

Результативність упровадження організаційно-економічних інструментів значною мірою залежить від стратегічної підтримки керівництва, комплексності управлінських рішень, адаптації інструментарію до специфіки підприємства, рівня інформаційно-технічного забезпечення та розвитку кадрових компетенцій. Сукупність зазначених умов формує передумови для підвищення управлінської ефективності та переходу до моделі розвитку, орієнтованої на вдосконалення системи управління, а не на екстенсивне використання ресурсів.

### **3.3. Формування інноваційних підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств**

Сучасні сільськогосподарські підприємства функціонують у середовищі високої динамічності та невизначеності, що зумовлюється глобалізацією аграрних ринків, прискоренням технологічних змін і зростанням конкурентного тиску. За таких умов традиційні підходи до управління виробничою діяльністю дедалі частіше не забезпечують належного рівня гнучкості, узгодженості та результативності управлінських рішень, що об'єктивно актуалізує потребу в оновленні управлінського інструментарію. Інноваційні підходи до менеджменту набувають визначального значення як чинник підвищення адаптивності виробничих систем, їхньої здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність функціонування.

Важливим обмеженням розвитку аграрного виробництва є вичерпання можливостей екстенсивного зростання та посилення ролі внутрішніх управлінських резервів ефективності [134]. За цих умов ключовим напрямом підвищення результативності діяльності стає інтенсифікація виробництва на основі підвищення продуктивності праці, оптимізації використання ресурсів і вдосконалення організації виробничих процесів. Це зумовлює необхідність упровадження сучасних управлінських інструментів, спрямованих на планування та нормування виробничої діяльності, координацію бізнес-процесів, управління витратами, ризиками та результатами.

Додаткові виклики, пов'язані з кліматичною мінливістю, воєнними ризиками та підвищеними вимогами до надійності аграрного виробництва, посилюють потребу в переході від реактивних до проактивних моделей управління. За таких умов особливо важливі цифрові технології управління, економіко-математичні методи аналізу, системи моніторингу показників ефективності та інституційно закріплені механізми підтримки управлінських рішень. Їхнє використання створює передумови для підвищення керованості виробничої діяльності, обґрунтованості управлінських рішень і забезпечення

стійкого функціонування сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі.

Інноваційні підходи до управління доцільно систематизувати за їх змістовними характеристиками та напрямками впливу на управління виробничою діяльністю. У межах дослідження сформовано структуровану типологію інноваційних підходів, що включає технологічні, організаційні та аналітичні групи. Кожна з них орієнтована на вдосконалення окремих складових системи управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств (дод. Ж.4).

Представлена типологія інноваційних підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств відображає комплексний характер сучасних управлінських трансформацій та їхню багаторівневу спрямованість. Виокремлення технологічних, організаційних і аналітичних підходів дозволяє системно охарактеризувати інструменти впливу на ключові управлінські процеси та визначити їхню роль у підвищенні ефективності виробничої діяльності.

Технологічний підхід зосереджений переважно на оперативному та тактичному рівнях управління і спрямований на безпосереднє вдосконалення виробничих процесів. Запровадження цифровізації, автоматизації та інструментів Industry 4.0 забезпечує підвищення продуктивності праці, зниження ресурсних втрат і посилення контролю за виконанням виробничих операцій. Управлінський ефект цього підходу проявляється насамперед у зростанні техніко-технологічної ефективності та стабілізації якості продукції.

Організаційний підхід має стратегічно-тактичну орієнтацію та спрямований на трансформацію управлінських моделей і внутрішньої структури підприємства. Використання гнучких моделей управління, реінжинірингу бізнес-процесів і механізмів кооперації створює умови для підвищення узгодженості управлінських рішень і зменшення транзакційних витрат. Управлінський ефект реалізується через зростання адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та ефективніше використання людського й організаційного потенціалу.

Аналітичний підхід характеризується універсальністю та охоплює всі рівні управління – від стратегічного до оперативного. Застосування економіко-математичних моделей, прогнозування та систем підтримки прийняття рішень дозволяє підвищити обґрунтованість і прозорість управлінських рішень, знизити рівень управлінських і виробничих ризиків та покращити якість планування. У результаті зростає результативність управління та здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування за умов підвищеної невизначеності.

Технологічні інновації в управлінні виробничою діяльністю відіграють ключову роль у підвищенні керованості та результативності аграрного виробництва за умов зростаючої складності та мінливості зовнішнього середовища [135]. Їхнє упровадження забезпечує перехід від традиційних, переважно реактивних форм управління до цифрово орієнтованих моделей, заснованих на автоматизації, інтеграції даних і оперативному контролю виробничих процесів. У результаті створюються передумови для оптимізації використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та стабілізації якості виробничих результатів.

Технологічні інновації в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств на сучасному етапі зосереджені насамперед на цифровізації та автоматизації управлінських і виробничих процесів. У країнах Європейського Союзу та США цифрова трансформація аграрного управління ґрунтується на впровадженні технологій Інтернету речей, аналітики даних і інтегрованих цифрових платформ, які забезпечують безперервний моніторинг параметрів виробництва, автоматизацію окремих операцій і підвищення прозорості управлінських рішень [136]. За узагальненими оцінками, частка сільськогосподарських підприємств, що використовують цифрові системи моніторингу виробництва, у США перевищує 65 %, тоді як у провідних країнах ЄС (Німеччина, Франція, Нідерланди, Данія) становить 45–60 %. Використання сенсорних систем і цифрових каналів збору інформації дозволяє скоротити часові лаги між виявленням відхилень і прийняттям управлінських рішень у середньому

на 30–40 %, що є ключовим чинником підвищення керованості виробничих процесів [137].

Важливою складовою технологічних інновацій є впровадження сучасних агротехнологій, орієнтованих на підвищення керованості виробничих процесів. У країнах ЄС застосування елементів точного землеробства охоплює близько 35–50 % великих і середніх сільськогосподарських підприємств, тоді як у США цей показник перевищує 55 % [138]. Використання GPS-навігації, диференційованого внесення добрив і засобів захисту рослин дозволяє агровиробникам зменшувати витрати мінеральних добрив у середньому на 15–25 %, засобів захисту рослин – на 10–20 %, одночасно забезпечуючи приріст урожайності основних культур на 5–10 %. Автоматизована та роботизована техніка, зокрема автономні трактори й роботизовані системи у тваринництві, у США та країнах Північної Європи забезпечує скорочення витрат робочого часу на окремі операції на 20–30 % і суттєве зниження впливу людського фактора на результати виробництва. У роботі зазначені технології розглядаються не лише як технічні новації, а як складові інтегрованої системи управління, поєднаної з цифровими платформами збору та обробки даних.

Запровадження цифрових і автоматизованих рішень формує суттєві переваги для управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, що підтверджується практикою країн ЄС та США. За результатами узагальнення зарубіжного досвіду, сільськогосподарські підприємства, які системно використовують цифрові платформи управління виробництвом, досягають підвищення продуктивності праці на 15–25 %, скорочення виробничих витрат на 10–20 % та зменшення операційних ризиків за рахунок стабілізації технологічних режимів. Підвищується оперативність і обґрунтованість управлінських рішень, що забезпечує перехід від реактивних до проактивних моделей управління та створює умови для стратегічного планування на основі даних. Зазначені результати підтверджують доцільність адаптації відповідних технологічних підходів у практику управління виробничою діяльністю

сільськогосподарських підприємств України з урахуванням національних особливостей і ресурсних обмежень.

У порівняльному вимірі рівень цифровізації та автоматизації управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств України за 2020–2024 рр. суттєво поступається показникам країн ЄС та США, водночас демонструючи поступову позитивну динаміку. За узагальненими оцінками, в Україні елементи цифрового моніторингу та управління виробництвом використовують близько 20–25 % середніх і великих сільськогосподарських підприємств, тоді як у країнах ЄС цей показник становить 45–60 %, а у США перевищує 65 %. Застосування технологій точного землеробства в Україні охоплює орієнтовно 15–20 % агропідприємств, що майже вдвічі менше порівняно з країнами ЄС (35–50 %) і більше ніж утричі нижче за рівень США (понад 55 %). Водночас управлінські ефекти від упровадження цифрових рішень в Україні є зіставними з зарубіжними практиками, оскільки підприємства, що впровадили цифрові платформи управління, фіксують скорочення виробничих витрат на 7–12 % і підвищення продуктивності праці на 10–18 %, що підтверджує високий потенціал масштабування цифрових і автоматизованих рішень в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств України.

Обґрунтовано доцільність упровадження систем моніторингу та управління виробництвом у режимі реального часу на основі IoT-датчиків і хмарних платформ, а також систем підтримки прийняття управлінських рішень, інтегрованих із виробничими даними, на основі комплексного аналізу сучасних управлінських практик сільськогосподарських підприємств, узагальнення статистичних показників їхньої виробничої ефективності та результатів економіко-математичного моделювання. Проведене оцінювання динаміки продуктивності праці, ресурсної віддачі та стабільності виробничих показників дозволило виявити стійкий зв'язок між рівнем цифровізації управління, зменшенням кількості виробничих збоїв і скороченням відхилень фактичних результатів від планових параметрів. Додатково враховано результати сценарного аналізу управлінських рішень, які засвідчили, що використання систем

оперативного збору та обробки даних істотно підвищує обґрунтованість і своєчасність управлінських впливів, особливо за зростання ризиків і невизначеності.

За умов зростаючої турбулентності аграрних ринків і посилення зовнішніх ризиків сільськогосподарські підприємства потребують управлінських моделей, здатних забезпечувати оперативну адаптацію виробничої діяльності до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті особливої ваги набуває впровадження гнучких і результативних управлінських підходів, зокрема Agile та Lean, які орієнтовані на поетапне планування, скорочення втрат і безперервне вдосконалення виробничих і управлінських процесів [139]. У роботі обґрунтовано доцільність адаптації зазначених моделей до специфіки аграрного виробництва з урахуванням сезонності, біологічних циклів і ресурсних обмежень, що дозволяє поєднати економічну ефективність із принципами сталого розвитку. Це проявляється, по-перше, у модифікації часових горизонтів управління, коли елементи Agile-планування застосовуються з урахуванням сезонності та біологічних циклів виробництва, що дозволяє поєднувати гнучкість управління з технологічною незмінністю окремих аграрних процесів. По-друге, адаптація реалізується через інтеграцію принципів Lean до системи нормування та використання ресурсів, зокрема шляхом зменшення втрат матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів без інтенсифікації антропогенного навантаження на агроєкосистеми. По-третє, зазначені управлінські моделі трансформуються в процесно-орієнтовані механізми прийняття рішень, що враховують ресурсні обмеження, ризики та екологічні наслідки виробничих операцій, забезпечуючи узгодження економічних результатів із вимогами сталого розвитку.

Важливим напрямом організаційних інновацій є реорганізація організаційних структур і бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств. За сучасних умов підвищеної складності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств особливої актуальності набуває впровадження системних організаційних змін, орієнтованих на підвищення

ефективності управлінських і виробничих процесів. Одним із таких інструментів є реінжиніринг бізнес-процесів, який дозволяє не лише оптимізувати внутрішню структуру підприємства, а й підвищити узгодженість управлінських рішень на різних рівнях управління. У дод. Ж.5 подано авторський механізм реінжинірингу виробничих і управлінських процесів аграрного підприємства, сформований на основі функціонального аналізу.

Наведений у додатку механізм реінжинірингу відображає поетапну логіку трансформації управлінських і виробничих процесів аграрного підприємства та ґрунтується на послідовному застосуванні функціонально-процесного підходу. Початковий етап – функціональна декомпозиція процесів – спрямований на деталізацію виробничих і управлінських функцій, визначення відповідальних підрозділів і ресурсних параметрів, що створює передумови для виявлення дублювання операцій і неузгоджених зон відповідальності.

Наступний етап передбачає проведення функціонально-вартісного аналізу, який дозволяє оцінити ефективність кожної функції з погляду співвідношення витрат і результатів. Реалізація цього етапу забезпечує усунення операцій, що не формують доданої вартості, та зниження витрат без погіршення якості виробничих результатів. Перепроєктування бізнес-процесів, представлене в таблиці, орієнтоване на формування наскрізних процесів і оптимізацію їхньої послідовності, що сприяє скороченню простоїв, зменшенню часових лагів і підвищенню узгодженості управлінських дій між підрозділами.

Важливим елементом механізму є інтеграція інформаційних потоків, яка забезпечує синхронізацію управлінських і виробничих рішень через використання цифрових платформ та ERP-систем. Це підвищує прозорість процесів і рівень їхньої керованості, що є критичним для прийняття своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень. Завершальний етап – закріплення результатів реінжинірингу – передбачає формалізацію оновлених процесів і впровадження системи контролю результативності, що забезпечує стійкість організаційних змін і підвищення загальної ефективності управління виробничою діяльністю аграрного підприємства.

Ключовим елементом інституційного забезпечення інновацій автором визначено розвиток аграрної системи знань і інновацій, яка має поєднувати виробників, наукові установи, дорадчі служби, освітні заклади, бізнес-структури та громадські організації. Формування такої мережевої системи створює умови для ефективного обміну знаннями, трансферу технологій і координації інноваційних ініціатив у аграрному виробництві.

У цьому контексті автором запропоновано розбудову мережі регіональних центрів інноваційного розвитку агробізнесу як інституційної платформи взаємодії між аграрними підприємствами, науково-освітніми установами, дорадчими службами та органами публічного управління.

Регіональний центр інноваційного розвитку агробізнесу (РЦІРА) виступає ядром інституційної взаємодії та координатором трансферу знань, технологій і управлінських інновацій (дод. К.1).

Функціональна логіка схеми полягає в інтеграції аналітичних, освітніх, технологічних, інвестиційних і цифрових інструментів до єдиної мережевої системи, що забезпечує координацію взаємодії між наукою, аграрним бізнесом, державою та фінансовими інституціями. Такий підхід дозволяє знизити інституційні бар'єри впровадження інновацій, прискорити трансфер знань і технологій та підвищити результативність управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств.

Аналітично-координаційний блок спрямований на системну діагностику потреб сільськогосподарських підприємств, узгодження взаємодії учасників інноваційної екосистеми та здійснення постійного моніторингу результативності впровадження інноваційних рішень. Освітньо-дорадчий блок забезпечує підготовку та підвищення кваліфікації менеджерів і фахівців аграрного сектору, надання консультаційної підтримки, а також поширення сучасних управлінських і технологічних практик. Технологічно-демонстраційний блок орієнтований на апробацію й демонстрацію новітніх агротехнологій і цифрових рішень, реалізацію пілотних проєктів та впровадження концепцій «сма́рт»-виробництва. Проєктно-інвестиційний блок виконує функції супроводу інноваційних ініціатив, підготовки

проектної документації для залучення грантових та інвестиційних ресурсів, а також налагодження взаємодії з фінансовими інституціями. Цифрово-інформаційна платформа забезпечує накопичення та обробку даних, доступ до результатів наукових досліджень, цифрових сервісів і управлінських інструментів для підтримки прийняття рішень.

Запропонована схема відображає мережеву модель функціонування регіональних центрів інноваційного розвитку агробізнесу та їхню системоутворюючу роль як інституційного посередника між науковими установами, бізнес-середовищем, органами державної влади й фінансовим сектором.

Функціональне призначення таких центрів полягає не лише в наданні консультацій і освітніх послуг, а й у формуванні постійно діючих каналів трансферу знань і технологій у практику аграрного виробництва. Зокрема, центри мають забезпечувати організацію навчальних програм і тренінгів для менеджерів і фахівців агропідприємств, проведення демонстраційних заходів на базі «пілотних» і смарт-господарств, а також адаптацію наукових розробок і цифрових рішень до регіональних виробничо-кліматичних умов.

Запропоновані центри доцільно орієнтувати на виконання координаційної функції, зокрема щодо супроводу інноваційних проєктів агропідприємств, підготовки проєктних заявок на отримання грантової та інвестиційної підтримки, а також налагодження партнерств між виробниками, постачальниками технологій і фінансовими інституціями. Такий підхід дозволить знизити інформаційні та транзакційні бар'єри впровадження інновацій, підвищити доступ сільськогосподарських підприємств до сучасних технологій і сформувати регіональні осередки інноваційної активності, що сприятиме системному оновленню управління виробничою діяльністю аграрного сектору. Узагальнюючи, концентрація інноваційних рішень і управлінських компетенцій у межах таких осередків створює передумови для переходу від фрагментарних управлінських практик до більш узгодженої та доказової моделі прийняття рішень. У цьому контексті логічним продовженням стає посилення ролі

аналітичних методів в управлінні сільськогосподарськими підприємствами, що ґрунтуються на обробці значних обсягів даних і моделюванні альтернативних сценаріїв розвитку.

Економіко-математичні методи дозволяють перевести процес прийняття управлінських рішень із площини інтуїтивних оцінок у площину кількісно обґрунтованого аналізу, підвищуючи їхню об'єктивність і результативність [140]. У межах дослідження автором виокремлено ключові аналітичні напрями, використання яких є доцільним для управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Перший напрям пов'язаний із застосуванням оптимізаційних моделей планування, що ґрунтуються на методах дослідження операцій. Зокрема, використання моделей лінійного програмування дозволяє визначати оптимальний розподіл ресурсів між альтернативними напрямками виробництва з урахуванням наявних обмежень щодо землі, трудових ресурсів, техніки та фінансів [141]. Такі моделі дають змогу формувати раціональну структуру посівних площ, оцінювати доцільність спеціалізації або диверсифікації виробництва, враховувати вимоги сівозмін, прогностні ціни та витрати, що забезпечує прийняття управлінських рішень на основі економічних розрахунків, а не виключно практичного досвіду.

Другий напрям охоплює прогнозування та економетричний аналіз, які ґрунтуються на використанні кореляційно-регресійних моделей і методів аналізу часових рядів. Застосування таких інструментів дозволяє прогнозувати врожайність і цінову динаміку агропродукції, а також оцінювати вплив окремих факторів на фінансові та виробничі результати підприємства [142]. На рівні окремого господарства економетричні моделі дають змогу ідентифікувати неефективні ділянки використання ресурсів, визначити «вузькі місця» у виробничій системі та обґрунтувати напрями її вдосконалення. Окрему роль відіграють прогностні моделі врожайності з урахуванням погодних і кліматичних умов, які створюють підґрунтя для завчасного управління ризиками та адаптації виробничої стратегії.

Третій напрям пов'язаний із використанням інструментів аналізу великих даних і штучного інтелекту, що набувають дедалі більшого поширення в аграрному менеджменті. Акумулявання інформації з польових сенсорів, дронів, метеостанцій, ринкових джерел і виробничих систем створює можливості для побудови предиктивних моделей та виявлення прихованих закономірностей. Алгоритми машинного навчання дозволяють прогнозувати ризики виникнення хвороб рослин, оптимізувати строки виконання технологічних операцій, формувати рекомендації щодо управління технікою й ресурсами в режимі реального часу [143]. Інтеграція таких аналітичних платформ до системи управління підвищує точність і швидкість управлінських реакцій, що є критично важливим за умов динамічних змін ринкового й природно-кліматичного середовища.

Практичне впровадження аналітичних підходів потребує відповідного кадрового та інформаційно-технологічного забезпечення. У зв'язку з цим автор запропонував створення в структурі сільськогосподарських підприємств спеціалізованих аналітичних підрозділів або запровадження функцій аналітика даних, відповідального за побудову економіко-математичних моделей, інтерпретацію статистичних показників і підготовку аналітичних матеріалів для управлінських рішень. Додатково обґрунтовано доцільність залучення зовнішніх експертів і використання галузевих інформаційно-аналітичних платформ аграрного сектору. У сукупності аналітичний інструментарій доповнює технологічні та організаційні інновації, формуючи науково обґрунтовану основу для підвищення ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Таким чином, аналітичний інструментарій забезпечує зв'язок між упровадженням інновацій і результативністю управлінських рішень, підвищуючи їхню обґрунтованість та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Це зумовлює доцільність формалізації відповідних аналітичних процедур через розробку методики оцінювання та прогнозування інноваційного індексу формування інноваційних підходів до управління

виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, що передбачає інтеграцію офіційних статистичних показників.

Методика оцінювання та прогнозування інноваційного індексу формування інноваційних підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств ґрунтується на інтеграції доступних офіційних статистичних показників, які відображають інвестиційно-технологічні та ресурсно-інтенсивні характеристики аграрного виробництва. Концептуально інноваційність управління у сільському господарстві розглядається як здатність підприємств забезпечувати оновлення виробничого потенціалу та впровадження інтенсивних технологій, що створює передумови для підвищення керованості та результативності виробничих процесів.

Інформаційною базою методики слугують дані Державної служби статистики України за 2013–2024 рр., що забезпечує можливість аналізу довгострокової динаміки та ідентифікації структурних зрушень. Для формування інноваційного індексу використовуються показники залишкової вартості основних засобів у сільському господарстві, площі сільськогосподарських угідь та норми внесення мінеральних добрив у діючій речовині. Таке поєднання показників дозволяє відобразити, з одного боку, рівень капіталізації та техніко-технологічного оновлення виробництва, а з іншого - інтенсивність застосування сучасних агротехнологій.

У межах методики спочатку розраховується показник капіталооснащеності на одиницю площі, який характеризує концентрацію виробничого капіталу та потенціал впровадження інноваційних управлінських рішень. Показник інтенсивності застосування технологій відображається через норму внесення мінеральних добрив, що є узагальненим індикатором технологічної інтенсифікації виробництва. З метою забезпечення порівнянності зазначені показники приводяться до безрозмірного вигляду нормуванням, що дозволяє уникнути впливу різних масштабів вимірювання та сконцентруватися на відносних змінах у часі.

Інноваційний індекс формується як інтегральний показник на основі нормованих значень капіталооснащеності та інтенсивності технологічного забезпечення з рівноважним урахуванням обох компонентів. Такий підхід відображає припущення про однакову значущість інвестиційно-капітального та ресурсно-технологічного аспектів у формуванні інноваційних підходів до управління виробничою діяльністю. Отриманий індекс інтерпретується в інтервалі від нуля до одиниці, де зростання його значення свідчить про посилення інноваційної складової управління в аграрному секторі.

Для оцінювання динаміки інноваційного розвитку здійснюється аналіз часових рядів індексу з урахуванням наявності структурних зламів, зумовлених зовнішніми шоками, зокрема воєнними подіями після 2022 року. З метою підвищення надійності прогнозних оцінок прогнозування інноваційного індексу на 2025–2030 рр. ґрунтується на екстраполяції трендових характеристик стабілізаційного періоду, що дозволяє відокремити довгострокову тенденцію від короткострокових коливань. Прогнозні значення індексу обмежуються інтервалом його допустимих значень, що забезпечує коректність економічної інтерпретації результатів.

Запропонована методика дозволяє використовувати інноваційний індекс як універсальний аналітичний інструмент для моніторингу процесів формування інноваційних підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, а також як базовий показник для сценарного прогнозування та обґрунтування стратегічних управлінських рішень у середньостроковій перспективі.

Для узагальненої оцінки процесів формування та впровадження інноваційних підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств доцільним є використання інтегрального індикатора, який забезпечує комплексне відображення рівня інноваційної активності. Такий показник дозволяє простежити динаміку інноваційної інтенсивності у часовому вимірі, виявити тенденції її змін та оцінити вплив управлінських рішень на інноваційний розвиток підприємств (рис. 3.5).

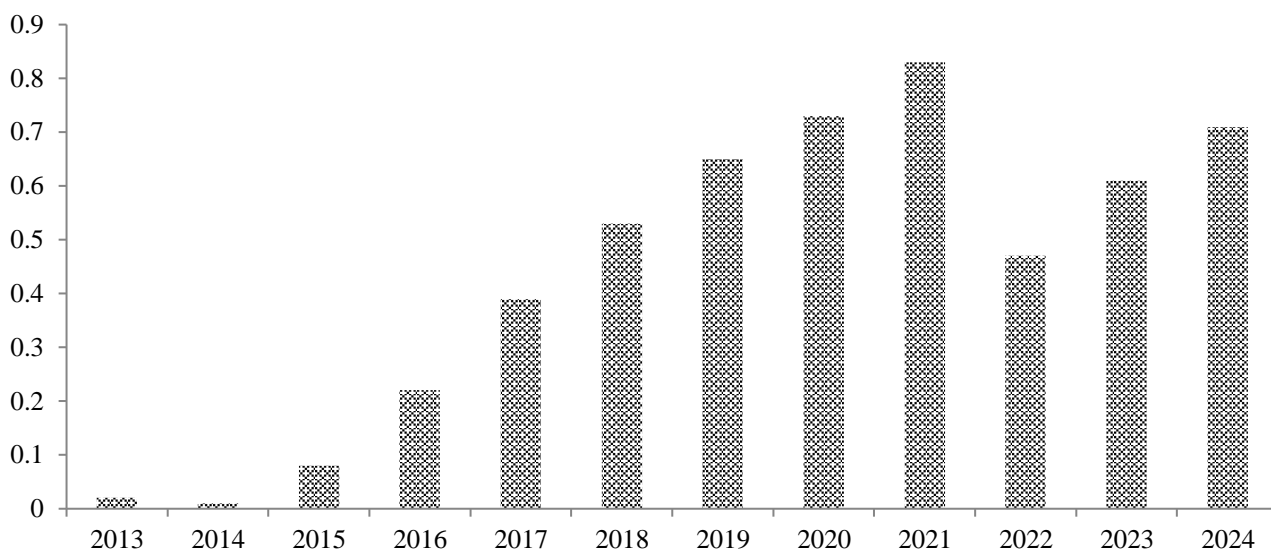


Рис. 3.5. Динаміка інноваційного індексу формування інноваційних підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств України

Джерело: розробка автора.

Наведені на рисунку 3.5 дані свідчать про наявність чітко вираженої висхідної тенденції інноваційного індексу за 2013–2021 рр., що відображає поступове посилення інноваційної складової в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Упродовж цього періоду індекс зріс від мінімальних значень до рівня понад 0,8, що вказує на системне нарощування капіталооснащеності та інтенсифікацію застосування сучасних технологій у виробництві. Така динаміка характеризує перехід від фрагментарного впровадження інновацій до більш цілісних управлінських підходів, орієнтованих на підвищення керованості та ефективності виробничих процесів.

Різде зниження значення інноваційного індексу 2022 р. відображає вплив екзогенних шоків, пов'язаних із воєнними подіями, порушенням логістичних ланцюгів, скороченням інвестиційної активності та обмеженням доступу до ресурсів. Це свідчить не стільки про згортання інноваційних підходів, скільки про їхню вимушену адаптацію до кризових умов та зміну пріоритетів управління у напрямі забезпечення операційної стійкості.

Починаючи з 2023 р., спостерігається відновлювальна динаміка інноваційного індексу, що вказує на поступове відновлення інвестиційно-

технологічних процесів та повернення до інноваційно орієнтованих моделей управління. Зростання значення індексу за 2023–2024 рр. свідчить про формування нової хвилі інноваційних підходів, адаптованих до умов підвищеної невизначеності, що закладає основу для подальшого розвитку управлінських інструментів у середньостроковій перспективі.

Динаміка інноваційного індексу підтверджує його доцільність як аналітичного інструменту оцінювання змін у системі управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств та створює емпіричну основу для подальшого прогнозування і сценарного аналізу інноваційного розвитку аграрного сектору.

З метою оцінювання перспектив формування інноваційних підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств у середньостроковій перспективі на рисунку 3.6 представлено прогнозні значення інноваційного індексу на 2025–2030 рр. Прогноз побудовано на основі авторської методики з урахуванням динаміки базового періоду, особливостей відновлення інвестиційно-технологічних процесів та обмежень шкали індексу, що забезпечує коректність економічної інтерпретації отриманих результатів.

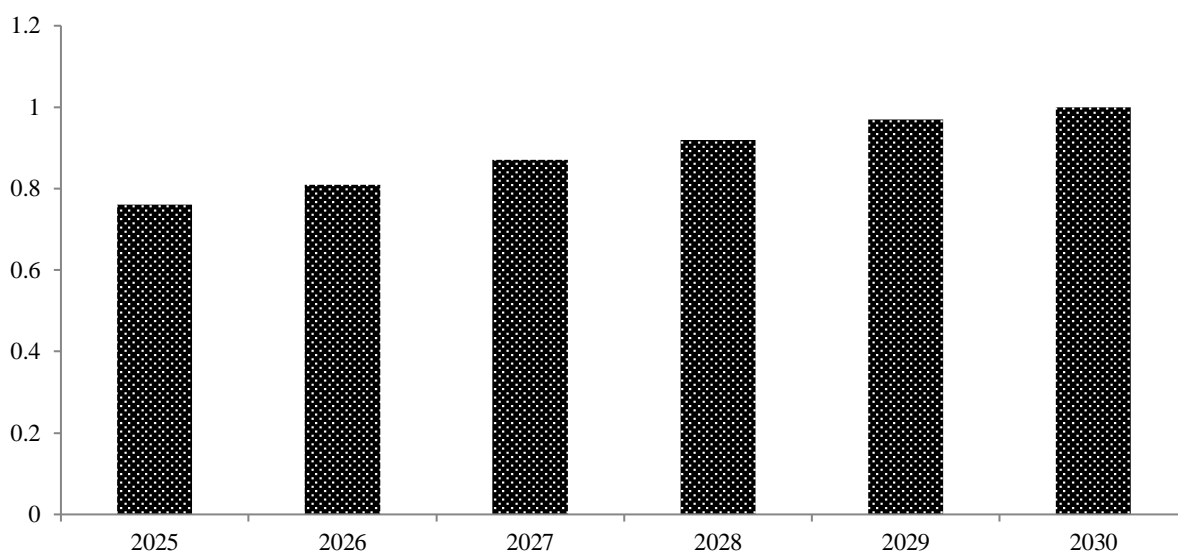


Рис. 3.6. Прогноз інноваційного індексу формування інноваційних підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств України

Джерело: власна розробка автора.

Прогнозні значення інноваційного індексу, відображені на рисунку 3.6, свідчать про стійку висхідну траєкторію інноваційного розвитку управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств України на 2025–2030 рр. Очікуване зростання індексу від рівня близько 0,76 за 2025 р. до граничного значення 1,00 на 2030 р. відображає поступове відновлення та подальше посилення інноваційної складової управління після періоду кризових потрясінь.

Динаміка прогнозу вказує на перехід від етапу відновлювальної адаптації до етапу стабілізованого інноваційного зростання, що пов'язано з нарощуванням капіталооснащеності, активізацією технологічного оновлення та поширенням інноваційних управлінських рішень у виробничій практиці. Досягнення високих значень індексу наприкінці прогностного періоду свідчить про формування інноваційно орієнтованої моделі управління виробничою діяльністю, у межах якої інновації набувають системного, а не фрагментарного характеру.

Водночас прогностні результати слід розглядати як умовні та залежні від реалізації відповідних інституційних і управлінських передумов, зокрема стабільності економічного середовища, доступу до інвестиційних ресурсів і державної підтримки інновацій. У цьому контексті рисунок 3.6 відображає не лише очікувану динаміку індексу, а й потенціал управлінських рішень щодо формування інноваційних підходів як ключового чинника підвищення ефективності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств у середньостроковій перспективі.

Проведене моделювання та узагальнення емпіричних даних свідчать, що підвищення ефективності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств має ґрунтуватися на концентрації управлінських зусиль за кількома ключовими напрямками.

Важливим управлінським напрямом є вдосконалення організації виробництва та системи управління. Обмеженість екстенсивних факторів розвитку зумовлює потребу у зміщенні акценту на інтенсивні резерви, зокрема підвищення віддачі від використання наявних земельних і трудових ресурсів. Це

передбачає оптимізацію виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу, автоматизацію рутинних операцій та впровадження систем оцінювання результативності діяльності. Інтеграція гнучких управлінських підходів, зокрема Agile та Lean, дозволяє скоротити часові лаги у прийнятті рішень, зменшити втрати у процесах і підвищити адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища.

Окрему увагу доцільно приділяти формуванню партнерських взаємодій та використанню інституційних можливостей розвитку. У ситуаціях, коли внутрішніх ресурсів підприємства недостатньо для реалізації інноваційних ініціатив, ефективним інструментом стає участь у кооперативних та кластерних утвореннях, співпраця з науковими установами, дорадчими службами та профільними ІТ-компаніями. Залучення до програм державної підтримки та пілотних проєктів цифровізації створює додаткові можливості доступу до інноваційних технологій, знань і фінансових ресурсів, прискорюючи трансформацію управлінських практик.

Завершальним елементом управлінського циклу інноваційного розвитку виступає системний моніторинг результатів і коригування стратегічних та операційних рішень. З огляду на безперервний характер інноваційних процесів, управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств потребує постійного відстеження ключових показників ефективності та їх зіставлення з плановими або розрахунковими орієнтирами. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти відхилення у функціонуванні виробничої системи та оперативно адаптувати управлінські дії до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Запропоновано інтегровану систему моніторингу реалізації інноваційних підходів до управління виробничою діяльністю, яка охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків (дод. К.2). Виробничо-результативний блок спрямований на оцінювання фактичних результатів виробничої діяльності через показники урожайності, продуктивності праці та рівня використання виробничих потужностей і дозволяє визначати ефективність упроваджених технологічних рішень. Економічний блок забезпечує контроль фінансових параметрів

функціонування підприємства, зокрема собівартості та рентабельності, що створює основу для своєчасного коригування витрат і цінових стратегій.

Важливе місце у системі моніторингу займає інноваційний блок, у межах якого відстежуються динаміка інноваційного індексу, рівень капіталооснащеності та інтенсивність технологічного забезпечення виробництва. Саме цей блок дозволяє оцінити, наскільки системним є впровадження інноваційних підходів до управління та чи відповідає фактична траєкторія розвитку стратегічним орієнтирам підприємства. Організаційно-управлінський блок орієнтований на аналіз ефективності управлінських процесів і роботи персоналу через виконання ключових показників результативності, продуктивність праці та тривалість управлінських циклів, що забезпечує зворотний зв'язок між результатами моделювання та практикою управління.

Заключним елементом системи виступає аналітично-контрольний блок, який передбачає постійне зіставлення фактичних і прогнозних показників та оцінювання відхилень як сигналів для управлінського втручання. У сукупності запропонована система моніторингу формує замкнений управлінський контур «планування – реалізація – оцінювання – коригування», у межах якого результати аналітичних моделей і прогнозів трансформуються у конкретні управлінські рішення. Такий підхід підвищує адаптивність і результативність сучасних моделей управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств та створює умови для стійкого інноваційного розвитку.

Ефективне формування інноваційних підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств потребує комплексної трансформації, що охоплює технологічну, організаційну та аналітичну складові управління. Окреме впровадження технічних або управлінських новацій не забезпечує сталого результату, якщо не супроводжується узгодженими змінами в організації процесів і логіці прийняття управлінських рішень. У цьому контексті модернізація технологічної бази – через впровадження цифрових систем управління, автоматизованої техніки та сучасних виробничих технологій – створює інструментальні можливості для підвищення продуктивності та

зниження витрат, однак потребує відповідного управлінського середовища для реалізації цього потенціалу.

Паралельно необхідною є перебудова організаційних процесів, що передбачає впровадження гнучких моделей управління, оптимізацію бізнес-процесів, інтеграцію підприємств у виробничо-збутові ланцюги та системний розвиток людського капіталу. Саме організаційні зміни забезпечують готовність персоналу та управлінських структур до ефективного використання нових технологій, зменшують опір змінам і підвищують узгодженість дій на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях управління.

Водночас ключовою умовою досягнення результативності інноваційних трансформацій є запровадження культури прийняття управлінських рішень на основі даних. Використання економіко-математичних моделей, аналітичних інструментів і систем показників ефективності дозволяє перейти від інтуїтивного або реактивного управління до обґрунтованого, проактивного та адаптивного менеджменту. Аналітична складова забезпечує формування чітких орієнтирів розвитку, регулярний зворотний зв'язок щодо результатів упроваджених рішень і своєчасне коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Взаємодія технологічних інновацій, організаційних перетворень і аналітичного забезпечення формує синергетичний ефект, за якого кожна складова посилює дію інших. Технічні рішення створюють потенціал зростання, організаційні механізми забезпечують його практичну реалізацію, а аналітика дозволяє контролювати динаміку змін і оцінювати їхню результативність. У кінцевому підсумку комплексне впровадження сучасних управлінських моделей, цифрових технологій, інституційних механізмів підтримки та економіко-математичного моделювання сприяє підвищенню конкурентоспроможності, стійкості й прибутковості сільськогосподарських підприємств, формуючи основу їхнього розвитку за умов економіки знань, глобальної нестабільності та зростаючих системних викликів.

### Висновки до розділу 3

1. Сформовано цілісне методичне підґрунтя удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств на основі інтеграції системного, процесного, ресурсно-функціонального, адаптивно-стратегічного, інституційного, ризик-орієнтованого та інноваційно-цифрового підходів. Обґрунтовано авторську концептуальну модель, яка відображає причинно-наслідкові зв'язки між умовами функціонування (ринковими, ресурсними, інституційними та ризиковими), функціями менеджменту (планування–організація–координація–мотивація–контроль) і результатами (ефективність, продуктивність, стабільність, адаптивність та відтворювальний розвиток), що забезпечує перехід від фрагментарних управлінських рішень до узгодженої, проактивної логіки аграрного менеджменту.

2. Запропонована методика кількісного оцінювання результативності управління поєднує інтегральний індекс якості управління MGM (інвестиційна інтенсивність, капіталоозброєність, матеріалоемність) з ARDL-моделюванням і сценарним прогнозуванням до 2030 р., що дозволяє розмежувати коротко- і довгострокові ефекти управлінських та ресурсних чинників. Емпіричні результати засвідчили, що зростання капіталоозброєності у 2013–2024 рр. не трансформується автоматично у підвищення якості управління через зростання матеріалоемності та нестійку інвестиційну активність, тоді як ARDL-оцінки підтверджують позитивний довгостроковий вплив капіталу і MGM на результативність; сценарні розрахунки показали переваги стратегічної моделі, орієнтованої на віддачу капіталу, відновлення інвестиційної інтенсивності та процесне зниження витратності, що визначає пріоритети подальшого обґрунтування організаційно-економічних інструментів удосконалення управління.

3. Обґрунтовано, що підвищення ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств забезпечується системним застосуванням організаційно-економічних інструментів (планування, бюджетування, адаптивне нормування, мотивація, логістика, цифрова аналітика),

які формують зворотний зв'язок між управлінськими рішеннями та фактичними результатами і дають змогу узгодити стратегічні орієнтири з операційною реалізацією. Доведено, що перехід від фрагментарного використання інструментів до їх інтегрованої конфігурації створює синергійний ефект: підвищує керованість процесів, скорочує непродуктивні витрати, посилює адаптивність до сезонності й ризиків та сприяє формуванню інтенсивної моделі розвитку, зорієнтованої на результативність управління, а не лише на нарощування ресурсів.

4. Розроблено кількісний контур оцінювання управлінської результативності на основі двох лог-лінійних моделей (виробничої та фінансово-управлінської ефективності) і авторського індексу управлінської ефективності UEI, що дозволяє відокремити управлінський ефект від ресурсних і зовнішніх чинників та відстежувати його динаміку. Сценарні розрахунки на 2025–2030 рр. підтверджують, що управлінсько-оптимізаційний сценарій забезпечує найвищі темпи зростання фінансової віддачі та UEI завдяки впровадженню адаптивного нормування і бюджетного контролю, інтеграції мотивації з KPI та оптимізації логістичних потоків; водночас результативність інструментів залежить від стратегічної підтримки керівництва, інформаційно-технічного забезпечення, кадрових компетенцій та організаційної культури, що визначає необхідність комплексної інституціоналізації управлінських змін.

5. Обґрунтовано, що формування інноваційних підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств є відповіддю на зростання невизначеності, кліматичні та воєнні ризики, прискорення технологічних змін і вичерпання екстенсивних чинників розвитку. Систематизація інноваційних підходів за технологічною, організаційною та аналітичною групами показала, що результативна трансформація управління можлива лише за їх синхронного впровадження: цифровізація й автоматизація забезпечують оперативний контроль і зменшення втрат, гнучкі моделі (Agile/Lean) та реінжиніринг бізнес-процесів підвищують узгодженість рішень і адаптивність, а економіко-математичні методи, прогнозування та DSS переводять

управління в площину доказовості й проактивності, формуючи стійку інноваційно орієнтовану модель аграрного менеджменту.

6. Запропоновано методичний інструментарій моніторингу інноваційних трансформацій на основі інноваційного індексу, сформованого з офіційних статистичних показників (капіталооснащеність на одиницю площі та інтенсивність технологічного забезпечення через норми внесення добрив) із нормуванням і подальшим прогнозуванням на 2025–2030 рр. Отримана динаміка індексу відображає висхідний тренд до 2021 р., спад у 2022 р. як наслідок шоків та відновлення у 2023–2024 рр., а прогноз засвідчує потенціал переходу до стабілізованого інноваційного зростання за умови доступу до інвестицій, цифрової інфраструктури та інституційної підтримки. Для практичної реалізації інновацій запропоновано мережеву інституційну платформу (регіональні центри інноваційного розвитку агробізнесу) та інтегровану систему моніторингу «планування – реалізація – оцінювання – коригування», що забезпечує керованість змін, своєчасне коригування рішень і нарощування конкурентоспроможності та стійкості підприємств у середньостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Узагальнення теоретичних підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств засвідчує, що ефективна система управління в аграрному секторі має базуватися на поєднанні класичних управлінських концепцій із сучасними адаптивними, процесно-орієнтованими, стратегічними та інноваційними підходами з урахуванням галузевої специфіки, підвищеного рівня ризиків, інституційної мінливості та воєнних викликів. Класичні школи менеджменту формують основу організації управлінських процесів, однак їх ізольоване застосування є обмеженим в умовах сезонності, біологічної зумовленості та нестабільності зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність формування інтегрованої адаптивної системи управління виробничою діяльністю, що поєднує функціональні елементи менеджменту з ризик-орієнтованими, інноваційними, агроекологічними та цифровими інструментами.

2. Уточнено економічний зміст виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств як об'єкта управління з урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва. Виробнича діяльність розглядається як відкрита, динамічна та інституційно зумовлена система, що поєднує ресурси, біологічні й технологічні процеси, організаційно-управлінські взаємодії та людський капітал. Об'єкт управління характеризується ризик-опосередкованим і ймовірнісним характером, зумовленим сезонністю, біологічною природою виробництва, просторовою прив'язаністю ресурсів, а також інституційними й воєнними чинниками. Результативність управління визначається узгодженістю ресурсної, технологічної та організаційної складових, адаптацією до змін зовнішнього середовища та відтворювальним характером розвитку господарств корпоративного сектору аграрної економіки.

3. Обґрунтовано методичне забезпечення оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств шляхом формування інтегрованого підходу, що поєднує фінансово-економічні, ресурсно-виробничі, процесно-управлінські, інституційні та ризик-орієнтовані індикатори в

єдину аналітичну логіку. Запропонована система оцінювання ґрунтується на нормуванні показників на одиницю ресурсу та їх агрегуванні в узагальнену інтегральну оцінку, що забезпечує порівнянність результатів підприємств різних масштабів і дозволяє оцінювати не лише досягнуті результати, а й якість управлінських рішень, рівень адаптивності та ризикостійкості управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

4. Оцінка виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств у 2020–2024 рр. засвідчила нестійке відновлення після спаду 2022 р.: у 2024 р. валова продукція становила 765,9 млрд грн (100,5 % до 2020 р., але 97,9 % до 2023 р.). Ресурсна база звузилася: кількість підприємств скоротилася на 20 %, зайнятість - до 86,9 %, площа угідь - до 94,8 % рівня 2020 р.; інвестиції відновилися до 58,7 млрд грн, однак зберігається високий знос основних засобів (40,1 %) і домінування власних коштів у фінансуванні (89,1 %). Рослинництво демонструє адаптаційні зрушення (зернові - 45,0 млн т; 87,0 % в порівнянні з відповідними показниками 2020 р., цукрові буряки - 144,2 %), тоді як тваринництво залишається найбільш уразливим (поголів'я ВРХ і свиней - 92,4 % і 80,9 %), що в цілому свідчить про адаптаційний характер розвитку з накопиченням довгострокових інвестиційно-технологічних обмежень.

5. Діагностика організаційно-управлінських особливостей виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств у 2020–2024 рр. засвідчила посилення структурних зрушень під впливом воєнних та інституційних чинників. Кількість сільськогосподарських підприємств із площею до 5 га скоротилася на 84,1 % (з 1766 до 280), тоді як у групах 50–100 га та 100–500 га у 2024 р. зафіксовано стабілізацію і зростання до 4517 та 8609 одиниць, що свідчить про концентрацію управлінських можливостей. Чисельність зайнятих у підприємствах із 50–249 працівниками зменшилася на 41,9 % (до 133,0 тис. осіб у 2023 р.), формуючи поляризовану модель управління. У структурі спеціалізації домінує рослинництво (40,1 тис. підприємств у 2024 р.), тоді як скорочення тваринницьких підприємств до 3,5 тис. одиниць підкреслює їх підвищену управлінську вразливість; зростання грантової підтримки з 620 млн грн у 2020 р.

до 2450 млн грн у 2024 р. сприяло поширенню проєктно-орієнтованих управлінських рішень і частковій стабілізації діяльності в умовах воєнної економіки.

6. Аналіз ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств у 2020–2024 рр. виявив істотну диференціацію результатів за галузями та масштабами господарювання: продуктивність праці зросла майже у 2,9 раза (понад 2100 грн/чол. у 2023 р.), у рослинництві вона перевищувала 2150 грн/чол., тоді як у тваринництві залишалася нижчою. Урожайність зернових у 2024 р. становила 56,2 ц/га (+21,1 % до 2020 р., –9,1 % до 2023 р.), середньорічний надій молока зріс до 8,1–8,2 тис. кг (у великих підприємствах – 8,6 тис. кг). Фінансові результати характеризувалися значною волатильністю: після зниження до 65,4 млрд грн у 2023 р. у 2024 р. спостерігалось їх зростання до 169,1 млрд грн, водночас частка збиткових підприємств підвищилася до 22,5 %. Це свідчить про переважно інтенсивний характер підвищення ефективності та підкреслює актуальність стратегічного і ризик-орієнтованого управління в умовах воєнних і ринкових шоків.

7. Обґрунтовано напрями удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств на основі інтегрованого системно-стратегічного підходу з урахуванням ресурсних, інституційних і ризикових чинників; сформовано авторську концептуальну модель та методику кількісного оцінювання результативності управління, що засвідчило у 2024 р. значення інтегрального показника якості управління 0,450 за зростання капіталоозброєності праці у 7,6 раза порівняно з 2013 р.; економіко-математичне моделювання та сценарні розрахунки до 2030 р. підтвердили переваги стратегічно орієнтованої моделі, яка забезпечує приріст обсягу реалізованої продукції на 68,8 % проти 61,2 % за інерційного та 55,1 % за адаптаційного сценаріїв, що обґрунтовує перехід до проактивного аграрного менеджменту.

8. Визначено доцільність системного застосування взаємопов'язаних організаційно-економічних інструментів управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, інтегрованих у єдиний управлінський

механізм. Поєднання сценарно-адаптивного планування, адаптивного нормування ресурсів, бюджетування за центрами відповідальності, мотивації персоналу та логістично-цифрових рішень забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень, що підтверджується зростанням індексу управлінської ефективності (UEI) до 101,2 % за виробничою та 98,7 % за фінансово-управлінською моделями у 2024 р. Сценарні розрахунки до 2030 р. засвідчили, що управлінсько-оптимізаційний варіант забезпечує зростання обсягу реалізованої продукції до 2588,2 млрд грн (207,8 % до 2025 р.) і фінансового результату до 480,2 млрд грн (232,4 %), що перевищує інерційний та адаптаційний сценарії і підтверджує доцільність переходу до проактивної моделі управління виробничою діяльністю в умовах підвищеної невизначеності.

9. Доведено, що формування інноваційних підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств базується на інтеграції технологічних, організаційних і аналітичних інструментів, що підвищує адаптивність і результативність управлінських рішень. Динаміка інноваційного індексу засвідчила зростання до понад 0,80 у 2013–2021 рр., спад у 2022 р. під впливом воєнних чинників та відновлення до 0,75–0,78 у 2023–2024 рр.; прогноз на 2025–2030 рр. передбачає висхідну траєкторію до рівня 1,00 за умов активізації цифровізації та інвестиційно-технологічного оновлення. Використання цифрових платформ і технологій точного землеробства забезпечує скорочення витрат на виробництво сільськогосподарської продукції та зростання продуктивності праці, що підтверджує доцільність переходу до інноваційно орієнтованої, data-driven моделі управління виробничою діяльністю у середньостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яценко О., Шматов К. Управління виробничою діяльністю підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. 2024. № 6. С. 59–63.
2. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1983. 312 p.
3. Ansoff I. Strategic Management. London : Macmillan, 1987. 251 p.
4. Малік Л. М. Методичні підходи до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Сталий розвиток економіки. 2015. № 4. С. 62–69.
5. Рябенко Г. М., Бондаренко І. Д. Особливості управління діяльністю аграрних підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 356–359.
6. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
7. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris : Dunod, 1916. 174 p.
8. Gilbreth F. B., Gilbreth L. M. Applied Motion Study. New York : Sturgis & Walton Company, 1917. 196 p.
9. Комар Ю. М. Наукові засади дослідження повноцінності категорій управління і менеджмент. Університетські наукові записки. 2018. № 1. С. 150–165.
10. Mooney J. D., Reiley A. C. Onward Industry! The Principles of Organization and Their Significance. New York : Harper & Brothers, 1931. 232 p.
11. Клименко А. Т., Горпинич О. В. Ретроспективний огляд моделей міжфункціональної координації у класичних і сучасних школах менеджменту. Інвестиції. 2025. № 182. С. 1–10.
12. Weber M. Economy and Society. Berkeley : University of California Press, 1978. 1469 p.

13. Merton R. K. Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces*. 1940. Vol. 18, No. 4. P. 560–568.
14. Демченко Л. Критика теорії і практики бюрократії. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 5. С. 5–11.
15. Ліпич Л., Волинець І. Деякі аспекти управління виробничою діяльністю підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 44–49.
16. Kast F. E., Rosenzweig J. E. *Organization and Management: A Systems Approach*. New York : McGraw-Hill, 1972. 622 p.
17. Deming W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge : MIT Press, 1986. 507 p.
18. Войнич Л. Й., Балаш Л. Я. Управління якістю продукції сільського господарства як основа забезпечення її конкурентоспроможності. Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції. 2020. С. 37–42.
19. Womack J. P., Jones D. T. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York : Simon & Schuster, 1996. 397 p.
20. Свірідова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 109–116.
21. Burns T., Stalker G. M. *The Management of Innovation*. London : Tavistock Publications, 1961. 269 p.
22. Powell W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*. 1990. Vol. 12. P. 295–336.
23. Bratkova B. G. Management of the resource potential of agricultural enterprises to enhance their competitiveness. *Management Studies*. 2020. Vol. 8. P. 55–63.
24. Танасієнко Н., Головач Т., Заболотна С. Впровадження системи TQM у вітчизняну практику підприємницьких структур. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 247–251.

25. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97.
26. Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В. Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2023. 228 с.
27. Пархомець М. К., Гудак В. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 256 с.
28. Муравський В., Хома Н. Ефективність інформаційних систем управління персоналом підприємств. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2016. № 21. С. 71–76.
29. Ковалів О. І. Роль дорадництва в процесі проведення земельної реформи в Україні. *Науковий вісник НУБіП України*. 2013. Вип. 181(2). С. 158–167.
30. Скопенко Н. С., Северина І. В. Трансформація стратегій розвитку агрокомпаній України в умовах викликів війни. *Media ID*. 2025. № 31(2). С. 113–128.
31. Прокопець Л. В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 6. С. 99–102.
32. Ulko Y. Organizational-economic bases of land management projects. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. Vol. 6, No. 3. P. 1–36.
33. Кузьома В. Теоретичні засади впровадження циркулярних моделей в агропродовольчому бізнесі. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 400–405.
34. Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. Complexity leadership theory. *Leadership Quarterly*. 2007. Vol. 18(4). P. 298–318.

35. Ліпич Л. Г., Волинець І. Г. Підходи до визначення суті виробничої діяльності підприємства. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 23. Вип. 9(1). С. 74–79.
36. Гречко А. В., Гречухін А. С. Методи підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2015. № 16. С. 230–236.
37. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1973. 839 p.
38. Варченко О. М., Липкань О. В. Методичні підходи до оцінки інвестиційної діяльності. Інноваційна економіка. 2016. № 3–4. С. 29–38.
39. Кошельник В. М. Стратегія економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 194–199.
40. Вдовенко Л. О., Черненко О. С. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в аграрній сфері : монографія. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2017. 252 с.
41. Бусленко В. В., Дмитрук Ю. С. Нові інститути: детермінанти виникнення та суб'єктність. Вісник ДонНУ ім. Василя Стуса. 2025. С. 24–28.
42. Perehuda Y. Risk-oriented approach in competitiveness assessment. Economics and region. 2023. No. 1 (88). P. 24–29.
43. Семенова А. Ю. Економічний механізм управління сільськогосподарським підприємством. Scientific Progress & Innovations. 2012. № 3. С. 186–190.
44. Кіпіоро І. М. Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств. Вісник ЧТЕІ. 2014. № 1. С. 120–126.
45. Пасічник Н. В. Аналіз ефективності управління складними виробничими системами. Бізнес-навігатор. 2019. № 5-1. С. 133–137.
46. Таран О. М. Теоретичні аспекти організації та управління. Економічна теорія та історія економічної думки. 2018. С. 48–52.
47. Кишакевич Б. Ю., Котик Я. І. Моделювання ризиків розвитку соціально-економічних систем. Академічні візії. 2025. № 49.

48. Finger R., El Benni N. Farmers' adoption of risk management instruments. *Agricultural Finance Review*. 2014. Vol. 74(2). P. 264–292.
49. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посіб. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
50. Палінчак В. М. Зміна парадигми менеджменту на сучасному етапі. *Науковий вісник УжНУ*. 2015. № 36. С. 133–135.
51. Мазнев Г. Є., Дудник О. В. Планування фінансового забезпечення інноваційних агротехнологій. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2015. Вип. 161. С. 60–73.
52. Лагодієнко В., Денисюк Т., Печка С. Теоретичне обґрунтування оцінювання ефективності диверсифікації виробництва аграрного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 100–106.
53. Довжик О. О., Гаркуша С. А. Управлінський облік на сільськогосподарських підприємствах. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2014. № 4. С. 124–135.
54. Васильчак С. В., Гундза К. Я. Сутність і особливості стратегічного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Т. 23, № 17. С. 163–166.
55. Близнюк В. В. Людський капітал як фактор економічного розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2005. № 2. С. 64–78.
56. Журбенко Н. Оцінка та перспективи виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.
57. Русан В. М. Функціонування аграрного сектору в умовах війни. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 13–16.
58. Derkach O. Галузеві особливості виникнення ризикових ситуацій. *Ekonomichnyy analiz*. 2025. Vol. 35(3). P. 131–145.
59. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник НТУ «ХП»*. 2013. № 50. С. 67–75.

60. Хринюк О. С., Гримашевич Т. І. Методичні питання оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2017. № 3. С. 78–83.
61. Передерієва С. О. Фінансово-економічний механізм санації аграрних підприємств : монографія. Луганськ : Елтон-2, 2011. 220 с.
62. Красноруцький О. О., Руденко С. В. Функціональні та інструментальні концепції механізмів управління економічним потенціалом. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 2. С. 5–10.
63. Горин В., Кізима Т., Квасниця О. Методологічні засади пізнання зовнішнього середовища. Світ фінансів. 2022. № 3 (72). С. 8–24.
64. Пономаренко В. С., Гонтарева І. В. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ, 2015. 312 с.
65. Суслов П. В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 21. С. 139–144.
66. Charnes A., Cooper W. W., Rhodes E. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*. 1978. Vol. 2(6). P. 429–444.
67. Hardaker J. B., Huirne R. B. M., Anderson J. R., Lien G. *Coping with Risk in Agriculture*. Wallingford : CABI Publishing, 2015. 344 p.
68. Павлик В. П. Системний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка АПК. 2018. № 1. С. 66–73.
69. Есманова Л. І. Управління фінансовими результатами сільськогосподарських підприємств. Суми : СНАУ, 2009. 202 с.
70. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70(1). P. 71–79.
71. Грановська В. Г., Кононенко Л. В., Савченко В. М. Мультифункціональність малих сільськогосподарських підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 22. С. 40–47.
72. Жук О. С., Пашкуда Т. В. Управління ефективністю праці на підприємстві в умовах війни. Riga : Baltija Publishing, 2022. С. 97–102.

73. Мутерко Г. М., Нікітін В. С. Соціально-економічні детермінанти трудової мотивації. Здобутки економіки. 2025. № 23.
74. Іщук Я. В. Проблеми моделювання соціально-економічного положення населення. Київ : Інтерсервіс, 2023. С. 487.
75. Dillon J. L., Hardaker J. B. Farm Management Research for Small Farmer Development. Rome : FAO, 1993. 302 p.
76. Самойленко А. Особливості цифровізації країн ЄС. Вісник економіки. 2021. № 1. С. 46–54.
77. Правдюк А. Л., Прутська Т. Ю., Правдюк М. В. Інформаційне забезпечення управління підприємницькою діяльністю : монографія. Вінниця : ВНАУ, 2019. 240 с.
78. Митченко О. О. Інформаційне забезпечення державної аграрної політики. Продовольчі ресурси. 2022. Т. 10, № 18. С. 237–247.
79. Бездушна Ю. С. Інформаційне забезпечення управління в аграрному секторі. Облік і фінанси. 2017. № 4. С. 6–12.
80. Варгатюк М. О. Інституційно-аналітичне забезпечення функціонування аграрного сектору. Вісник ХНУ. 2020. № 4. Т. 2. С. 22–26.
81. Харченко В., Харченко Г. Інформаційне забезпечення розвитку аграрного підприємництва. Економіка та суспільство. 2021. № 23.
82. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Нянько В. М. Організаційно-економічні аспекти розвитку інвестиційної діяльності аграрних підприємств. Економіка АПК. 2021. № 9. С. 52–60.
83. Макєєв О. О., Джумаєва А. Економічні засади розвитку інтеграції підприємств АПК. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6, № 1. С. 17–26.
84. Мазур А. Г., Дмитрик О. В. Господарства населення як економічна категорія. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 11. С. 7–20.
85. Норт Д. Інституції, інституційні зміни та функціонування економіки. Київ : Основи, 2000. 198 с.

86. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Хомяк Н. В. Відтворення технічної бази аграрних підприємств. Сталий розвиток економіки. 2019. № 4 (45). С. 41–49.
87. Garkavyi V. V. Особливості управління сільськогосподарським виробництвом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Vol. 4(5). P. 74–82.
88. Міщук І. П., Мульска О. П., Виговський П. О. Інституційне середовище інноваційної діяльності. *Академічні візії*. 2025. № 42.
89. Замятіна Н. Теоретико-методичні засади управління інвестиційною діяльністю. *Фінансовий простір*. 2013. № 3 (11). С. 138–142.
90. Примак І. Д. та ін. Еволюція систем землеробства в Україні. Київ : Аграрна наука, 2022. 312 с.
91. Зось-Кіор М. В. Управління земельними ресурсами аграрних підприємств : монографія. Полтава : ПолтНТУ, 2015. 334 с.
92. Лаврук В. В., Покотильська Н. В., Лаврук О. С. Завдання сучасного землеустрою. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 3–10.
93. Ступень Р. М. та ін. Інвестиційна привабливість у системі землекористування : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2019. 164 с.
94. Ostrom E. *Governing the Commons*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 280 p.
95. Колоша В. Організаційно-економічні заходи відтворення ВРХ. *Інститут бухгалтерського обліку*. 2023. № 3–4. С. 58–66.
96. Аверчева Н. О., Гринченко О. В. Проблеми забезпечення прибутковості підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2024. № 20. С. 11–22.
97. Радько В. І., Свиноус І. В. Організаційно-економічні засади відтворення дійного стада. *Агросвіт*. 2015. № 23. С. 13–16.
98. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York : Free Press, 1985. 450 p.
99. Мармуль Л. О. Оптимізація структури землекористування. *Науковий вісник ХДУ*. 2015. № 15. С. 66–69.

100. Збарський В. К. Управління розвитком малих сільськогосподарських підприємств. Вісник СНАУ. 2013. № 1. С. 108–115.
101. Андрійчук В. Г., Сас І. С. Критерії розподілу аграрних підприємств за розміром та диференціації рівня державної підтримки агробізнесу. Економіка АПК. 2017. № 10. С. 13–24.
102. Гнибіденко І. Ф., Руснак А. Д. Трансформація ринку праці на селі. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 2. С. 44–54.
103. Шпикуляк О. Г., Алексеева О. В. Потенціал аграрного підприємництва у формуванні інституційного механізму зайнятості населення : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 320 с.
104. Самайчук С. І. Особливості формування і відтворення трудових ресурсів в аграрному секторі економіки. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 1. С. 201–207.
105. Ігнатенко М. М., Рунчева Н. В. Процеси ресурсозабезпечення спеціалізації та концентрації виробництва. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 10–14.
106. Калетнік Г. М., Дармограй О. В. Розвиток ринку сільськогосподарської продукції та формування продовольчої безпеки : монографія. Вінниця : ВНАУ, 2016. 266 с.
107. Кузик І. А. Особливості розвитку диверсифікації виробництва у сільському господарстві. Економіка АПК і природокористування. 2019. Вип. 9. С. 243–250.
108. Перегуда Ю. А., Коробова Н. М. Експортно-імпортні операції на ринку продукції тваринництва. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2023. № 38. С. 297–306.
109. Польова О. Л. Методологічні підходи до оцінки продуктивності праці. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 3. С. 7–19.
110. Ільчук М. М., Коновал І. А., Дмитрук М. І. Продуктивність праці в аграрному секторі України. Науковий вісник НУБіП України. 2018. № 284. С. 7–16.

111. Жерліцин Д. М. та ін. Урожайність або прибуток: альтернативи розвитку національного рослинництва. Розвиток сільських територій і соціальна сфера села. 2021. С. 15–22.
112. Hayami Y., Ruttan V. W. *Agricultural Development: An International Perspective*. Baltimore : Johns Hopkins University Press, 1985. 506 p.
113. Антощенкова В. В. Сучасний стан молочного скотарства в Україні. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5(2). С. 25–32.
114. Радько В. І., Свиноус І. В. Методичні підходи до визначення ефективності інтенсифікації молочного скотарства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 23. С. 53–57.
115. Бондаренко Н., Кудлай А. Прибутковість сільськогосподарських підприємств України. Галицький економічний вісник. 2022. Т. 77(4). С. 110–119.
116. Сметанюк О. А., Зварищук С. А. Ідентифікація фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 3.
117. Надвиничний С. А. Методологія дослідження економічної ефективності виробництва. Економічний аналіз. 2016. Т. 25, № 2. С. 115–121.
118. Єрмаков О. Ю., Єсаулов В. А. Конкурентоспроможність підприємств на ринку продукції рослинництва. Науковий вісник НУБіП України. 2016. № 247. С. 130–141.
119. Ільчук М. М. та ін. Конкурентоспроможність продукції скотарства і птахівництва України : монографія. Київ : Аграр Медіа Груп, 2015. 321 с.
120. Пархомець М. К. Конкурентоспроможність молочно-м'ясного скотарства. Інноваційна економіка. 2016. № 3–4. С. 71–80.
121. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія. Держава та регіони. 2014. № 1. С. 130–136.
122. Prokhorova V. V., Yukhman Y. V., Shcherbyna Y. V. Тріада парадигми забезпечення антикризового управління. Problemy Ekonomiky. 2025. № 2. С. 134–142.

123. Чайковська І. І. Економіко-математичне моделювання у задачах управління інтелектуальним капіталом. Економічний аналіз. 2011. Вип. 9. С. 365–370.
124. Тарасюк А. В. Організаційно-економічні інструменти управління малим бізнесом. Вчені записки ТНУ ім. Вернадського. 2018. Т. 29(68), № 5. С. 104–108.
125. Мельник К. Б. Управління агрохолдингами. Науковий вісник НУБіП України. 2013. № 181(1). С. 174–184.
126. Григорян Р. Х. Особливості прояву ризиків у діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка та управління АПК. 2023. С. 111–123.
127. Степанець І. Аналіз інструментів стратегічного планування. Herald of Khmelnytskyi National University. 2024. № 4. С. 115–118.
128. Цимбал А. Г. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу України. Здобутки економіки. 2025. № 24.
129. Паламарчук О. М., Яременко Л. М. Роль управлінського обліку у стратегічному плануванні. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Т. 2(8). С. 233–238.
130. Бруханський Р. Ф. Нормування і контроль за затратами на виробництво. Тернопіль, 1995. С. 203–204.
131. Грищенко В. Ф., Чернова М. С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 103–112.
132. Семенда О., Семенда О. Логістика та її роль в підвищенні ефективності реалізації продукції рослинництва. Молодий вчений. 2021. № 1(89). С. 185–190.
133. Тернавська І. Б., Семенда О. В. Понятійно-категоріальний апарат інтенсифікації виробництва. Ефективна економіка. 2015. № 5.

134. Власенко Т., Третьак А. Інноваційні підходи до управління трансформацією організаційних структур. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2024. № 3. С. 236–241.
135. Палій М., Канцедал Н. Інституційна готовність аграрного сектору до інтеграції в ЄС. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 230–236.
136. Руденко М. В. Вплив цифровізації на розвиток агросфери. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2019. С. 127–129.
137. Ratushnyi B. V. Precision agriculture technologies in USA. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2025. № 2(21). P. 23–37.
138. Сулим В., Селіщев Є. Теоретичні засади впровадження гнучких методів управління проєктами. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74.
139. Кучинський В., Погорелов С. Економіко-математичні моделі для прийняття управлінських рішень. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2023. № 2. С. 109–116.
140. Боровська Т. М. та ін. Моделювання і оптимізація процесів розвитку виробничих систем : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. 255 с.
141. Мартинович Д. Є. Економетричний аналіз впливу інструментів державної допомоги. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. 2016. № 1. С. 52–59.
142. Jawad H. M., Nordin R., Gharghan S. K., Jawad A. M., Ismail M. Energy-efficient wireless sensor networks for precision agriculture: A review. *Sensors*. 2017. Vol. 17, No. 8. Article 1781. DOI: <https://doi.org/10.3390/s17081781>.
143. Свиноус, І. В., Карпенко, В. Л., Доценко, І. О. Інноваційна екосистема фінансово-промислової компанії: організаційні моделі розвитку. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. 2(9), 139-146.

## ДОДАТКИ

### Додаток А.1.

Класичні теорії управління та їх значення для управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств

Теоретичний напрям	Ключові представники	Основні положення	Наукове бачення та внесок	Обмеження з позиції сучасного аграрного виробництва
Науковий менеджмент	Ф. Тейлор	Рационалізація трудових операцій; стандартизація процесів; нормування праці; матеріальне стимулювання	Сформував наукові засади організації виробничих процесів і підвищення продуктивності праці; заклав підґрунтя для операційного менеджменту	Обмежена застосовність через сезонність, біологічну природу виробництва та варіативність результатів у сільському господарстві
Адміністративний підхід	А. Файоль	Управління як система функцій (планування, організація, мотивація, координація, контроль); універсальні принципи управління	Створив концептуальну основу функціонального та процесного управління; сприяв розвитку організаційних структур підприємств	Недостатня увага до зовнішнього середовища та поведінкових аспектів персоналу
Бюрократична модель	М. Вебер	Формалізація управління; ієрархія влади; чіткі правила та посадові повноваження	Забезпечує стабільність, передбачуваність і правову визначеність управлінських рішень	Надмірна регламентація знижує гнучкість і адаптивність сільськогосподарських підприємств до змін та криз
Узагальнення класичних підходів	—	Дисципліна, чіткий розподіл функцій, формальні процедури	Сформували фундамент сучасної теорії управління виробничою діяльністю	Потребують доповнення інституційними, поведінковими та адаптивними підходами

Джерело: розробка автора.

Авторська класифікація підходів до управління виробничою діяльністю  
сільськогосподарських підприємств

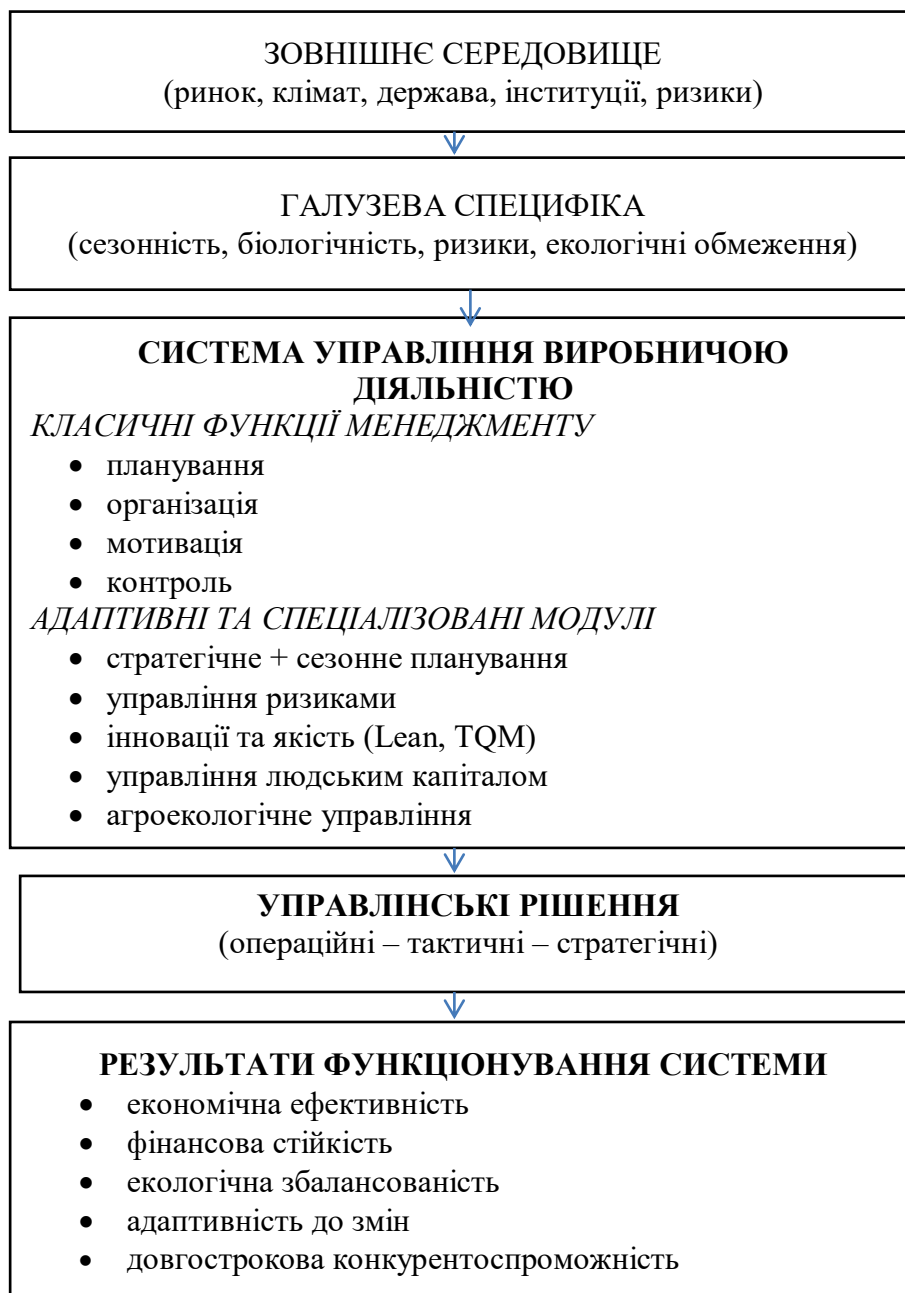
Група підходів	Ключові теоретичні напрями	Представники наукових шкіл	Управлінський фокус	Значення для аграрного виробництва
Класичні менеджерські школи	Науковий менеджмент, адміністративний менеджмент	Ф. Тейлор, А. Файоль, Л. Урвік	Функції управління, ієрархія, планування, контроль	Забезпечують організаційну впорядкованість і дисципліну виробничих процесів; доцільні на базовому операційному рівні
Системно-адаптивні підходи	Системний, контингентний (ситуаційний) менеджмент	Л. фон Берталанфі, Р. Акофф, П. Лоуренс, Г. Мінцберг	Узгодження елементів системи, адаптація до середовища	Дозволяють враховувати сезонність, ризики та інституційну мінливість аграрного виробництва
Процесно-кількісні методи	TQM, Lean, управління проектами	В. Демінг, Дж. Джуран, Т. Охно, С. Шінго	Оптимізація процесів, якість, зниження втрат	Сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів і гнучкості виробничих циклів
Стратегічні та інноваційні моделі	Управління за цілями, Balanced Scorecard, кластерний підхід	П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон, М. Портер	Довгостроковий розвиток, інновації, партнерства	Формують конкурентні переваги та інтеграцію аграрного бізнесу в регіональні й глобальні ланцюги вартості
Спеціалізовані аграрні підходи	Агроекологічний, ризик-орієнтований, адаптивне планування	А. Лал, Д. Свіннен, О. Шпикуляк та ін.	Стійкість, управління ризиками, сезонна адаптація	Забезпечують довгострокову екологічну та економічну стійкість аграрного виробництва

Джерело: розробка автора.

### Специфіка сільськогосподарського виробництва та відповідні управлінські інструменти

Узагальнені специфічні характеристики сільськогосподарського виробництва	Ключові управлінські виклики	Відповідні управлінські інструменти	Рівень управління	Очікуваний управлінський ефект
Сезонність, циклічність і біологічна зумовленість виробництва	Часові лаги між витратами та результатами; варіативність урожайності	Сезонне та сценарне планування; адаптивне управління; виробничий моніторинг	Операційний, тактичний	Стабілізація виробничих результатів; підвищення узгодженості планів
Підвищена ризикованість природно-кліматичного та ринкового характеру	Невизначеність доходів; загроза втрат і переривання циклів	Ризик-орієнтоване управління; страхування; диверсифікація; резервування	Стратегічний	Підвищення фінансової стійкості; зниження чутливості до шоків
Ресурсна та екологічна неоднорідність	Диференціація умов господарювання; деградація ґрунтів	Агроскологічний підхід; зональне планування; сталі практики землекористування	Тактичний, стратегічний	Збереження виробничого потенціалу; екологічна стійкість
Інституційна залежність і регуляторна мінливість	Зміни умов державної підтримки; регуляторні обмеження	Стратегічне планування; інституційна адаптація; комплаєнс-менеджмент	Стратегічний	Підвищення адаптивності до інституційних змін
Інформаційна невизначеність і зростання вимог до ефективності	Обмеженість даних для рішень; тиск на собівартість і якість	Цифрові платформи; управлінський облік; Lean і TQM-інструменти	Усі рівні	Підвищення обґрунтованості рішень; зростання ефективності

Джерело: розробка автора.



Структурно-логічна схема системи управління виробничою діяльністю  
сільськогосподарських підприємств

Джерело: розробка автора.

## Компоненти виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства як об'єкта управління

Компонент виробничої діяльності	Зміст і ключові елементи	Управлінські завдання	Ключові ризики та обмеження	Інституційні інструменти впливу	Потенційні показники оцінювання ефективності управління
Ресурсна складова	Земельні ресурси (площа, якість ґрунтів, родючість); капітальні ресурси (техніка, обладнання, будівлі); трудові ресурси (чисельність, кваліфікація); інформаційно-технологічні ресурси; фінансові ресурси; інтелектуальний та репутаційний капітал	Оптимізація структури ресурсів; підвищення продуктивності землі, праці та капіталу; забезпечення фінансової стійкості	Обмеженість земель; зношеність ОЗ; кадровий дефіцит; фінансові обмеження	Земельне та податкове законодавство; програми держпідтримки; кредитні та лізингові механізми; стандарти праці та освіти; цифрові платформи обліку	Продуктивність землі; фондоддача; продуктивність праці; коефіцієнт зносу ОЗ; коефіцієнти фінансової стійкості
Технологічна складова	Агротехнології; механізація та автоматизація; точне землеробство; біотехнології; екологічно орієнтовані та ресурсозберігаючі технології; цифровізація виробництва	Вибір та адаптація технологій; зниження витрат і втрат; підвищення якості продукції; екологізація виробництва	Технологічна застарілість; висока капіталомісткість; екологічні обмеження	Технічні регламенти; екологічні стандарти; інноваційні гранти; сертифікація; програми цифровізації АПК	Собівартість продукції; урожайність; енергоємність; рівень технологічного оновлення; екологічні індикатори
Організаційна складова	Організаційна структура; планування (посівний календар, сівозміна); спеціалізація; логістика; внутрішній контроль; управлінський облік	Координація підрозділів; забезпечення ритмічності виробництва; контроль виконання планів; мінімізація втрат	Організаційна неузгодженість; логістичні збої; інформаційні асиметрії	Корпоративні регламенти; стандарти управління; цифрові системи обліку; контрактні механізми	Рівень виконання виробничих планів; втрати в логістиці; оборотність ресурсів; управлінські витрати
Інтегрована управлінська взаємодія	Взаємодія ресурсної, технологічної та організаційної складових; урахування зовнішніх шоків і інституційних обмежень	Формування адаптивної та ризик-орієнтованої системи управління; узгодження оперативних і стратегічних рішень	Системні ризики; інституційна нестабільність; ринкова невизначеність; вплив кліматичних та макроекономічних факторів	Державна аграрна політика; механізми стратегічного планування; системи ризик-менеджменту; публічно-приватне партнерство	Рівень досягнення стратегічних цілей; інтегральні показники ефективності; показники економічної, екологічної та інституційної стійкості

Джерело: розробка автора.

Модель імплементації CAP-підходів в управлінні правлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств  
України

Блок моделі (CAP-логіка)	Зміст і ключові елементи	Управлінські інструменти на рівні підприємства	Показники оцінювання ефективності	Очікуваний управлінський ефект
Інституційна умовність (CAP-governance, compliance)	Дотримання стандартів якості, безпеки, екологічних і соціальних вимог; простежуваність виробництва	Внутрішні регламенти; стандарти операцій; облік виробничих операцій; цифрові карти полів і стад	Рівень відповідності стандартам; кількість порушень; частка простежуваних операцій	Підвищення передбачуваності управління; зниження регуляторних і транзакційних ризиків
Risk-sharing та стабілізація доходів	Розподіл ризиків між підприємством, державою та ринком	Агροстрахування; резерви ліквідності; диверсифікація виробництва; контрактні форми збуту	Варіація доходів; частка застрахованих ризиків; коефіцієнт фінансової стійкості	Зменшення чутливості результатів до кліматичних і ринкових шоків
Екологічна умовність та екосхеми (eco-conditionality)	Стійке землекористування; збереження родючості ґрунтів; ресурсозбереження	Сівозміни; агрохіммоніторинг; водо- та енергоефективні технології; мінімізація деградації ґрунтів	Баланс поживних речовин; енергоємність; стабільність урожайності	Підвищення довгострокової продуктивності та екологічної стійкості
Інвестиційно-модернізаційний блок (CAP-modernisation)	Технологічне оновлення та цифровізація	Інвестиції в техніку; точне землеробство; автоматизація; сертифікація якості	Рівень технологічного оновлення; собівартість; продуктивність ресурсів	Зростання конкурентоспроможності та ефективності виробництва
Цифрова аналітика та управлінський облік (data-driven CAP)	Інформаційне забезпечення управління та контролю	Управлінський облік за центрами відповідальності; КРІ-моніторинг; сценарне планування	Рівень виконання планів; відхилення фактичних показників; управлінські витрати	Перехід до проактивного, адаптивного управління
Інтегрована управлінська взаємодія (авторський синтез)	Узгодження ресурсної, технологічної та організаційної складових з інституційним середовищем ЄС	Стратегічне планування; інтеграція ризик-менеджменту; управління стійкістю	Інтегральний індекс CAP-ефективності; рівень ризикостійкості	Забезпечення відтворювального та стійкого розвитку

Джерело: розробка автора.

**Ключові антикризові управлінські інструменти управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств за умов війни**

Напрямок антикризового управління	Сутність інструментів	Основні управлінські рішення	Очікуваний управлінський ефект
Ресурсно-виробнича адаптація	Оптимізація використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів	Перегляд структури посівів; консервація частини земель; спрощення технологій; концентрація ресурсів	Збереження виробничого ядра; мінімізація ресурсних втрат
Фінансово-ризикова стабілізація	Управління ліквідністю та розподіл воєнних і ринкових ризиків	Формування резервів; жорсткий контроль витрат; страхування; диверсифікація доходів	Підтримка платоспроможності; зниження ймовірності критичних втрат
Логістично-організаційна перебудова	Адаптація організації виробництва та збуту до воєнних обмежень	Альтернативні канали постачання і збуту; кооперація; локалізація ринків	Забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів
Інституційно-стратегічна інтеграція	Поєднання антикризового управління з державною та донорською підтримкою	Використання програм компенсацій і пільг; стратегічне планування відновлення	Підвищення стійкості та готовності до післявоєнного розвитку

Джерело: розробка автора.

## Алгоритм оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств

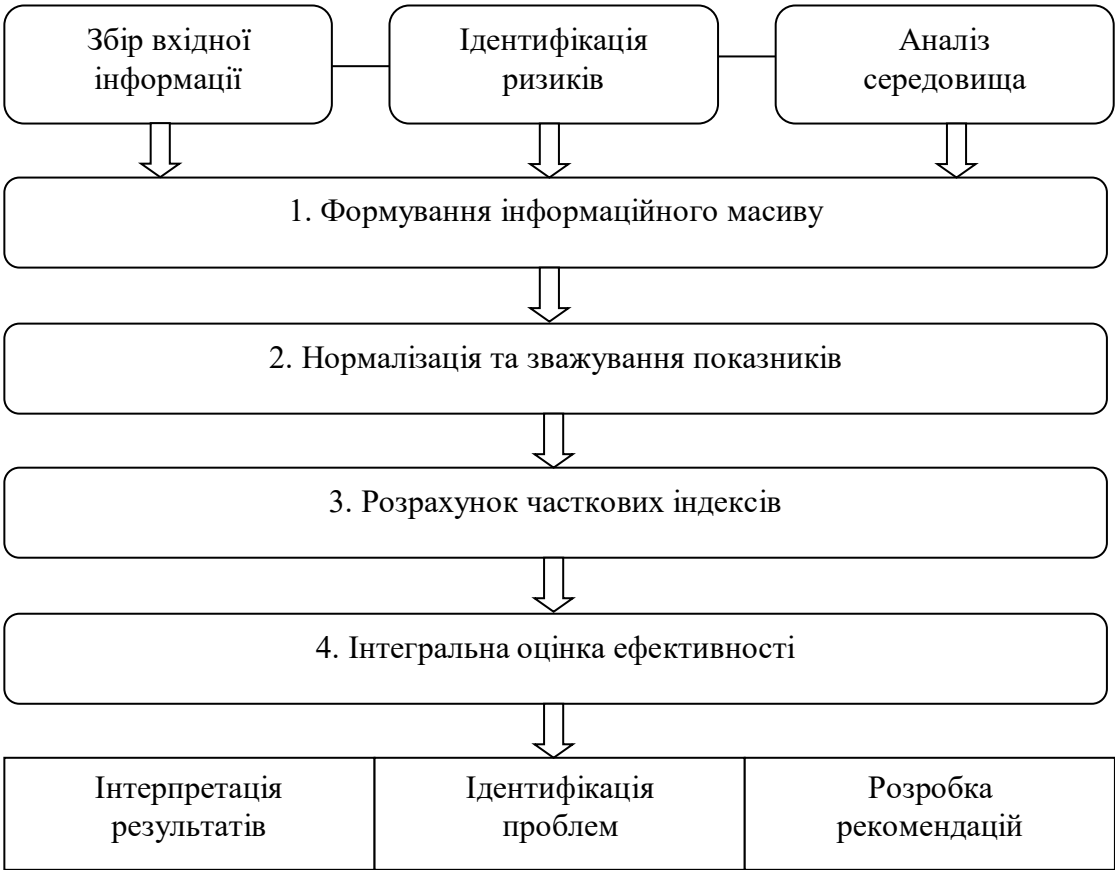
Етап алгоритму	Зміст етапу	Ключові показники / індикатори	Методичні інструменти та підходи	Результат етапу
1. Формування інформаційної бази та нормування показників	Відбір показників, що характеризують результати та умови виробничої діяльності; приведення до порівняльного вигляду	Урожайність; продуктивність праці; собівартість; рентабельність; витрати на 1 га / 1 голову	Нормування показників; ресурсна логіка CAP; стандартизація	Порівняльний масив нормованих показників
2. Оцінювання результативності управління	Аналіз економічних і виробничих результатів як наслідку управлінських рішень	Продуктивність ресурсів; фінансові результати; виконання планів	Фінансово-економічний аналіз; результативний підхід	Оцінка досягнутих результатів виробничого управління
3. Оцінювання якості управлінських процесів	Аналіз організації та реалізації управлінських функцій	Рівень виконання виробничих програм; управлінські витрати; бюджетна дисципліна	KPI-підхід; управлінський облік; процесний аналіз	Визначення ефективності управлінських процедур
4. Порівняльна (відносна) оцінка ефективності	Співставлення результатів підприємства з умовно досяжними або еталонними	Відхилення від середньогалузових / кращих значень	Логіка DEA / фронтирного аналізу; benchmarking	Оцінка ступеня реалізації управлінського потенціалу
5. Оцінювання ризикостійкості управління	Врахування впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків на результати	Варіативність доходів; диверсифікація виробництва; страхове покриття	Risk-based approach; сценарний аналіз	Оцінка адаптивності управлінської системи
6. Інтеграція інституційних чинників	Аналіз відповідності управління регуляторним і інституційним вимогам	Участь у програмах підтримки; дотримання стандартів; доступ до фінансування	Інституційний підхід; CAP-логіка	Оцінка інституційної спроможності управління
7. Агрегування результатів та формування інтегральної оцінки	Узагальнення результатів за всіма блоками	Інтегральний індекс ефективності управління	Зважене агрегування; багатокритеріальний підхід	Комплексна оцінка ефективності управління
8. Інтерпретація та управлінські висновки	Формування аналітичних висновків і рекомендацій	Рівень ефективності; резерви підвищення	Аналітична інтерпретація	Основа для управлінських рішень і стратегічних коригувань

Джерело: розробка автора.

Структура інформаційного масиву для оцінювання ефективності управління  
виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств

Інформаційний блок	Зміст даних	Ключові показники	Рівень управління	Управлінське призначення
Фінансово-економічний	Доходи, витрати, фінансові результати, ліквідність	Валовий дохід, операційна маржа, коефіцієнт автономії	Стратегічний, тактичний	Оцінка результативності та фінансової спроможності управління
Виробничо-технологічний	Урожайність, продуктивність ресурсів, використання техніки	Урожайність культур, фондівіддача, коефіцієнт завантаження техніки	Операційний, тактичний	Аналіз ефективності виробничих і технологічних рішень
Ризик-орієнтований	Мінливість результатів, втрати, резерви	Коефіцієнт варіації урожайності, частка резервів ліквідності	Тактичний, стратегічний	Оцінка ризикостійкості та адаптивності управління
Екологічний	Використання ресурсів, екологічне навантаження	Споживання води на 1 га, баланс гумусу	Стратегічний	Аналіз екологічної сталості управлінських рішень
Інституційний	Державна підтримка, регуляторні умови	Частка субсидій у валовій продукції, індекс регуляторної стабільності	Стратегічний	Оцінка впливу інституційного середовища на ефективність управління

Джерело: розробка автора.



Методичний алгоритм оцінювання ефективності управління агропідприємствами  
Джерело: розробка автора.

## Додаток В.1

Динаміка основних показників виробничої діяльності  
сільськогосподарських підприємств України

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Обсяг валової продукції сільського господарства, млрд грн (у постійних цінах 2021 р.)	762,1	931,6	672,1	782,6	765,9	100,5	97,9
у т.ч. продукція рослинництва,	632,6	805,0	555,6	660,3	637,2	100,7	96,5
у т.ч. продукція тваринництва,	129,5	126,7	116,5	122,3	128,7	99,4	105,2
Кількість сільськогосподарських підприємств, тис. од.	67,1	65,0	48,4	57,8	53,7	80,0	92,9
Площа сільськогосподарських угідь у користуванні підприємств, млн. га	21,0	20,8	19,3	19,6	19,9	94,8	101,5
Середньооблікова чисельність зайнятих, тис. осіб	510,0	511,1	433,4	406,0	443,4	86,9	109,2

Джерело: Державна служба статистики України.

## Додаток В.2

Забезпеченість сільськогосподарських підприємств основними  
виробничими ресурсами

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Залишкова вартість основних засобів, млн грн	517842	558910	493176	529604	556300	107,4	105,0
Ступінь зносу основних засобів, %	38,6	39,8	41,3	40,7	40,1	1,5 в.п.	-0,6 в.п.
Інвестиції в основний капітал, млн грн	49361	63154	37021	51982	58700	118,9	112,9
Капіталоозброєність праці, тис. грн/працівника	1146	1238	1165	1254	1310	114,3	104,5
Частка інвестицій в основний капітал у валовій продукції, %	6,8	7,9	6,1	7,2	7,5	0,7 в.п.	0,3 в.п.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Додаток В.3

Джерела фінансування капітальних інвестицій у сільськогосподарських підприємствах України

Показник	Рік					2024 р. у в.п. до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Власні кошти підприємств	88,1	87,3	90,2	88,9	89,1	1	0,2
Кошти державного бюджету	2,7	3,1	2,4	3,2	3,4	0,7	0,2
Кошти місцевих бюджетів	0,8	0,9	0,6	0,7	0,7	-0,1	0
Кредити банків та інші позики	7,6	7,9	6,1	6,5	6,3	-1,3	-0,2
Кошти іноземних інвесторів	0,4	0,3	0,2	0,2	0,1	-0,3	-0,1
Інші джерела	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0	-0,1
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0	0

Джерело: розраховано на основі даних Державної служби статистики України

Додаток В.4

Динаміка кількості сільськогосподарських підприємств за площею землекористування

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
до 5,00 га	1766	501	382	327	280	15,9	85,6
5,01 – 10,00 га	1827	1349	1186	1134	1019	55,8	89,9
10,01 – 20,00 га	3036	2298	2189	1967	1886	62,1	95,9
20,01 – 50,00 га	9460	7194	6966	6648	6395	67,6	96,2
50,01 – 100,00 га	5167	4169	4309	4446	4517	87,4	101,6
100,01 – 500,00 га	9371	8222	8221	8487	8609	91,9	101,4
500,01 – 1000,00 га	3228	2863	2748	2832	2925	90,6	103,3
1000,01 – 5000,00 га	4845	4189	4064	4092	4082	84,3	99,8
понад 5000,00 га	601	505	502	487	488	81,2	100,2

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

## Додаток В.5

Динаміка чисельності зайнятих працівників у суб'єктах господарювання аграрного бізнесу за групами підприємств залежно від кількості зайнятих

Рік	Суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб	У відсотках до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	Суб'єкти підприємств а з кількістю зайнятих працівників від 10 до 49 осіб	У відсотках до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	Суб'єкти підприємств а з кількістю зайнятих працівників від 50 до 249 осіб	У відсотках до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	Суб'єкти підприємств а з кількістю зайнятих працівників 250 осіб і більше	У відсотках до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
2016	131657	20,0	127787	19,4	228858	34,7	170419	25,9
2017	136670	21,5	131872	20,7	к/с	к/с	к/с	к/с
2018	136707	21,8	129346	20,7	к/с	к/с	к/с	к/с
2019	130760	21,4	131872	21,6	210760	34,6	136725	22,4
2020	128974	22,4	128328	22,3	198888	34,5	119764	20,8
2021	134752	23,4	133430	23,2	195665	33,9	112246	19,5
2022	102795	21,0	117435	24,0	154739	31,7	113586	23,3
2023	100714	22,0	106886	23,4	133033	29,2	116276	25,4
2023 р. в % до								
2016 р.	76,5	2в.п.	83,6	4 в.п.	58,1	-5,5 в.п.	68,2	-0,5 в.п.
2022 р.	98,0	1в.п.	91,0	-0,6 в.п.	86,0	-2,5 в.п.	102,4	-2,1 в.п.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

## Додаток Д.1

Динаміка кількості великих, середніх та малих сільськогосподарських підприємств, які спеціалізуються на вирощуванні  
зернових культур

Рік	Усього, од.	Суб'єкти великого підприємництва		Суб'єкти середнього підприємництва		Суб'єкти малого підприємництва	
		од.	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	од.	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	од.	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
2010	54819	6	0,0	2021	3,7	52792	96,3
2015	47690	21	0,0	1620	3,4	46049	96,6
2016	46398	14	0,0	1635	3,5	44749	96,5
2017	50788	13	0,0	1525	3,0	49250	97,0
2018	51496	17	0,0	1462	2,9	50017	97,1
2019	51198	25	0,1	1453	2,8	49720	97,1
2020	50743	28	0,0	1354	2,7	49361	97,3
2021	49403	41	0,1	1335	2,7	48027	97,2
2022	36040	32	0,1	1099	3,0	34909	96,9
2023	43785	29	0,1	1036	2,4	42720	97,5
2024	40053	41	0,1	979	2,4	39033	97,5
2024 р. в % до							
2010 р.	73,1	683,3	–	48,4	–1,3 в.п.	73,9	1,2 в.п.
2023 р.	91,5	141,4	100,0	94,5	0	91,4	0

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

## Додаток Д.2

Динаміка кількості великих, середніх та малих сільськогосподарських підприємств – виробників продукції тваринництва, од.

Рік	Усього, од.	Суб'єкти великого підприємництва		Суб'єкти середнього підприємництва		Суб'єкти малого підприємництва	
		од.	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	од.	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	од.	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
2010	5170	6	0,1	771	14,9	4393	85,0
2015	6527	8	0,1	408	6,3	6111	93,6
2016	5716	6	0,1	373	6,5	5337	93,4
2017	4803	5	0,1	361	7,5	4437	92,4
2018	4506	6	0,1	335	7,5	4165	92,4
2019	4529	8	0,2	323	7,1	4198	92,7
2020	4333	7	0,1	302	7,0	4024	92,9
2021	4022	7	0,2	289	7,2	3726	92,6
2022	3113	6	0,2	245	7,9	2862	91,9
2023	3640	7	0,2	239	6,6	3394	93,2
2024	3548	8	0,2	241	6,8	3299	93,0
2024 р. в % до							
2010 р.	68,6	133,3	0,1 в.п.	31,3	–8,1 в.п.	75,1	8 в.п.
2023 р.	97,5	114,3	0	100,8	0,2 в.п.	97,2	–0,2 в.п.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

## Додаток Д.3

## Використання найманої праці в сільськогосподарських підприємствах України

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Середньооблікова чисельність найманих працівників, тис. осіб	452,1	445,3	392,6	401,8	409,5	90,6	101,9
Частка найманих працівників у загальній чисельності зайнятих, %	93,4	93,1	92,6	92,9	93,0	-0,4 в.п.	0,1 в.п.
Кількість найманих працівників з розрахунку на 1 підприємство, осіб	22,8	22,4	20,1	20,7	21,2	93,0	102,4
Частка підприємств, що використовують найману працю, %	71,6	71,2	69,4	70,1	70,5	-1,1 в.п.	0,4 в.п.
Частка штатних працівників у загальній чисельності найманих, %	88,3	88,0	86,9	87,4	87,8	-0,5	0,4 в.п.
Частка працівників, зайнятих у рослинництві, %	63,5	63,1	64,2	63,8	63,6	0,1	-0,2 в.п.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Додаток Д.4

Державна підтримка сільськогосподарських підприємств як елемент інституційного середовища управління в Україні

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Обсяг державної підтримки сільського господарства, млн грн	4240	4500	3410	6920	7600	179,2	109,8
Кількість сільськогосподарських підприємств – отримувачів державної підтримки, од.	5120	5340	4180	6050	6420	125,4	106,1
Частка підприємств, що отримували державну підтримку, %	18,6	19,1	15,3	21,7	22,4	3,8 в.п.	0,7 в.п.
Середній обсяг державної підтримки на 1 підприємство-отримувач, тис. грн	828	843	816	1 144	1 183	142,9	103,4
Частка державної підтримки у загальному обсязі капітальних інвестицій, %	8,6	7,1	9,2	13,3	12,9	4,3 в.п.	–0,4 в.п.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

## Додаток Д.5

## Динаміка грантової підтримки сільськогосподарських підприємств України

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Обсяг грантової підтримки, млн грн	620	710	540	2 180	2 450	395,2	112,4
Частка грантової підтримки у загальному обсязі державної підтримки, %	14,6	15,8	15,8	31,5	32,2	17,6 в.п.	0,7 в.п.
Кількість сільськогосподарських підприємств – отримувачів грантів, од.	1 240	1380	1020	2 960	3180	256,5	107,4
Середній обсяг грантової підтримки на 1 підприємство-отримувача, тис. грн	500	514	529	736	770	154,0	104,6
Частка підприємств – отримувачів грантів у загальній кількості с.-г. підприємств, %	4,5	4,9	3,7	10,6	11,1	6,6 в.п.	0,5 в.п.
Питома вага інвестиційних грантів у загальному обсязі грантової підтримки, %	62,0	63,5	65,1	71,4	72,0	10 в.п.	0,6 в.п.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

## Додаток Е.1

## Динаміка урожайності кукурудзи на зерно в сільськогосподарських підприємствах залежно від посівних площ, ц/га

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Підприємства	60,9	83,7	69,1	86,2	73,1	120,0	84,8
з них з площею, га							
до 100,00	41,6	67,6	55,5	68,3	54,8	131,7	80,2
100,01–200,00	48,9	76,7	61,1	77,1	61,2	125,2	79,4
200,01–500,00	55,4	80,4	65,2	81,9	67,4	121,7	82,3
500,01–1000,00	58,9	83,1	70,3	87,0	71,8	121,9	82,5
1000,01–2000,00	62,9	83,7	73,6	89,8	76,4	121,5	85,1
2000,01–3000,00	67,1	87,7	74,2	95,3	82,7	123,2	86,8
понад 3000,00	68,9	90,9	73,9	91,1	79,2	114,9	86,9

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

## Додаток Е.2

Динаміка фінансових результатів діяльності сільськогосподарських  
підприємств

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	82230,6	239982,5	87258,4	65353,0	169113,8	205,7	258,8
Частка прибуткових підприємств, %	82,7	88,3	78,5	78,4	77,5	-5,2	-0,9
Частка збиткових підприємств, %	17,3	11,7	21,5	21,6	22,5	5,2	0,9
Рентабельність операційної діяльності, %	18,6	40,3	20,0	12,0	22,7	4,1	10,7
Рентабельність всієї діяльності, %	13,6	36,4	13,3	8,0	17,7	4,1	9,7

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

## Додаток Е.3

Динаміка рентабельності виробничої діяльності великих, середніх та малих  
сільськогосподарських підприємств, %

Рік	Усього	У тому числі підприємства		
		великі	середні	малі
2010	24,4	29,8	25,1	18,7
2015	43,0	54,3	39,9	41,9
2019	19,8	8,3	27,7	13,5
2020	19,1	16,0	19,6	19,9
2021	41,8	46,3	40,0	42,0
2022	20,7	22,8	20,5	19,8
2023	11,9	14,0	10,5	12,5
2024	23,0	24,0	22,7	22,9
2024 р. в % до				
2010 р.	-1,4	-5,8	-2,4	4,2
2023 р.	11,1	10	12,2	10,4

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.



## Додаток Е.5

Сценарний прогноз часткових управлінських індикаторів та інтегрального показника якості управління (MGM) сільськогосподарських підприємств України до 2030 р.

Рік	Інвестиційна інтенсивність (I/Y)	Капіталоозброєність (K/L), тис. грн/особу	Матеріалоємність (M/Y)	MGM
Інерційний сценарій				
2025	0,086	1710	0,191	0,390
2026	0,084	1792	0,192	0,361
2027	0,083	1877	0,193	0,350
2028	0,082	1965	0,194	0,350
2029	0,082	2057	0,195	0,350
2030	0,081	2153	0,196	0,350
2030 р. в % до	94,2	125,9	102,6	89,7
Адаптаційний сценарій				
2025	0,081	1655	0,195	0,387
2026	0,078	1720	0,197	0,361
2027	0,077	1785	0,198	0,350
2028	0,076	1850	0,199	0,350
2029	0,075	1915	0,200	0,350
2030	0,074	1980	0,201	0,350
2030 р. в % до	91,4	119,6	103,1	90,4
Стратегічний сценарій				
2025	0,092	1780	0,186	0,397
2026	0,095	1900	0,183	0,361
2027	0,098	2030	0,181	0,350
2028	0,101	2170	0,179	0,350
2029	0,103	2320	0,177	0,350
2030	0,105	2480	0,175	0,350
2030 р. в % до	114,1	139,3	94,1	88,2

Джерело: розрахунки автора.

Система, механізм і модель нормування виробничої діяльності  
сільськогосподарських підприємств: функції та управлінські ефекти

Елемент	Зміст і призначення	Ключові функції	Управлінські ефекти
Сформована система нормування	Сукупність принципів, правил і нормативів використання ресурсів у виробничій діяльності з урахуванням галузевої специфіки та мінливості умов	Забезпечення цілісності нормування; узгодження планових і фактичних показників; інтеграція нормування з плануванням і бюджетуванням	Підвищення керованості виробничих процесів; зниження фрагментарності управлінських рішень; посилення ресурсної дисципліни
Розроблений механізм нормування	Практичний інструментарій формування, коригування та застосування нормативів на основі технологічних карт, сценарного планування та аналітики	Адаптивне коригування нормативів; диференціація за рівнями управління; підтримка управлінських рішень	Зменшення ризику перевитрат ресурсів; підвищення гнучкості управління; оперативна реакція на зміни умов
Удосконалена модель нормування	Аналітико-розрахункова конструкція оцінювання нормативів і відхилень із використанням економіко-математичних методів	Кількісна оцінка ефективності використання ресурсів; аналіз відхилень; зв'язок із UEI	Зростання обґрунтованості управлінських рішень; виявлення внутрішніх резервів; підвищення управлінської ефективності

Джерело: авторська розробка.

Ключові інструменти мотивації персоналу сільськогосподарських  
підприємств та їх управлінські ефекти

Інструменти мотивації	Ключові показники ефективності	Управлінський ефект	Рівень управління	Очікуваний вплив на UEI
Диференційована оплата праці за результатами (KPI)	Продуктивність праці; виконання виробничих планів	Узгодження індивідуальних і виробничих цілей; зростання результативності	Тактичний / оперативний	Пряме зростання UEI за рахунок підвищення якості оперативних рішень
Грейдинг посад і професій	Рівень кваліфікації; плинність кадрів	Формування прозорої кар'єрної траєкторії; утримання персоналу	Стратегічний / тактичний	Стабілізація UEI через зниження кадрових ризиків
Участь персоналу в прибутках підприємства	Фінансовий результат; рентабельність; виконання бюджетів	Підвищення відповідальності за фінансові результати	Стратегічний	Довгострокове зростання UEI
Бонуси за дотримання нормативів витрат ресурсів	Собівартість продукції; відхилення від нормативів	Раціоналізація використання матеріальних і енергетичних ресурсів	Оперативний	Зростання UEI через зниження неефективних витрат
Програми навчання і наставництва	Рівень компетентності; якість виконання робіт	Підвищення професійної спроможності персоналу	Тактичний	Поступове підвищення UEI

Джерело: авторська розробка.

## Додаток Ж.3

Умови впровадження організаційно-економічних інструментів управління  
виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств та їхні управлінські  
ефекти

Умови впровадження	Основні інструменти управління	Очікуваний управлінський ефект	Рівень управління	Очікуваний вплив на UEI
Стратегічне бачення та підтримка керівництва	Стратегічне планування, KPI керівництва, контролінг	Узгодженість стратегічних і операційних рішень; підвищення відповідальності менеджменту	Стратегічний	Стабільне зростання UEI через підвищення якості стратегічних рішень
Комплексність і системна узгодженість	Бюджетування, мотивація персоналу, логістика	Синергійний ефект управління; зниження конфлікту цілей між підрозділами	Стратегічний / тактичний	Поступове зростання UEI за рахунок інтеграції інструментів
Адаптація до специфіки підприємства	Адаптивне нормування, диференційоване планування	Підвищення гнучкості управління; зростання точності планових показників	Тактичний / оперативний	Підвищення UEI через зменшення управлінських помилок
Інформаційне та технічне забезпечення	ERP-системи, SCM, управлінський облік	Прозорість управління; оперативність прийняття рішень	Тактичний / оперативний	Пряме підвищення UEI завдяки покращенню інформаційної якості
Кадрові компетенції та організаційна культура	Мотивація персоналу, навчання, наставництво	Зростання управлінської спроможності; стійкість змін	Оперативний / тактичний	Довгострокове зростання UEI через підвищення якості людського капіталу

Джерело: авторська розробка.

Типологія інноваційних підходів до управління виробничою діяльністю  
сільськогосподарських підприємств

Тип інноваційного підходу	Ключові управлінські інструменти	Рівень управління	Управлінський ефект
Технологічний	Цифровізація бізнес-процесів; автоматизація та роботизація виробничих операцій; інструменти Industry 4.0 (IoT, Big Data, AI); системи точного землеробства; дрони, сенсори, GPS-моніторинг; цифрові платформи управління виробництвом	Оперативний / тактичний	Підвищення продуктивності праці та техніко-технологічної ефективності; зниження виробничих витрат і втрат ресурсів; підвищення точності оперативного планування та контролю; стабілізація якості продукції
Організаційний	Гнучкі моделі управління (Agile, Lean); реінжиніринг бізнес-процесів; удосконалення організаційної структури; розвиток і мотивація персоналу; кооперація, вертикальна та горизонтальна інтеграція; кластерні та партнерські форми взаємодії	Стратегічний / тактичний	Підвищення узгодженості управлінських рішень; скорочення транзакційних витрат; зростання адаптивності підприємства; ефективніше використання людського й організаційного потенціалу
Аналітичний	Економіко-математичне моделювання; оптимізація виробничих планів; прогнозування показників діяльності; бізнес-аналітика; системи підтримки прийняття рішень; аналіз ефективності та ризиків	Стратегічний / тактичний / оперативний	Підвищення обґрунтованості та прозорості управлінських рішень; зниження управлінських і виробничих ризиків; покращення якості стратегічного та оперативного планування; підвищення результативності управління

Джерело: розробка автора.

Механізм реінжинірингу виробничих і управлінських процесів аграрного підприємства на основі функціонального аналізу

Етап реінжинірингу	Зміст управлінських дій	Інструменти реалізації	Управлінський результат
Функціональна декомпозиція процесів	Розподіл виробничих і управлінських процесів на окремі функції та операції; визначення відповідальних підрозділів, ресурсів і часових параметрів	Карти процесів (process mapping); регламенти функцій; матриця відповідальності (RACI)	Виявлення дублювання операцій і неузгоджених зон відповідальності
Функціонально-вартісний аналіз	Оцінювання співвідношення між витратами ресурсів і результатами виконання кожної функції	Функціонально-вартісний аналіз; калькулювання витрат за процесами (ABC)	Усунення операцій, що не створюють доданої вартості; зниження витрат
Перепроєктування бізнес-процесів	Формування наскрізних процесів «планування – забезпечення – виробництво – контроль»; оптимізація послідовності операцій	Процесний підхід; реінжиніринг бізнес-процесів (BPR); стандартизація процедур	Скорочення простоїв; зменшення часових лагів; підвищення узгодженості дій
Інтеграція інформаційних потоків	Узгодження інформаційного обміну між підрозділами; синхронізація управлінських і виробничих рішень	ERP-системи; цифрові платформи управління; внутрішні інформаційні регламенти	Підвищення прозорості та керованості процесів
Закріплення результатів реінжинірингу	Формалізація оновлених процесів і відповідальності; контроль результативності	Система KPI для процесів і підрозділів; управлінський контролінг	Стійкість організаційних змін; підвищення результативності управління

Джерело: розробка автора.

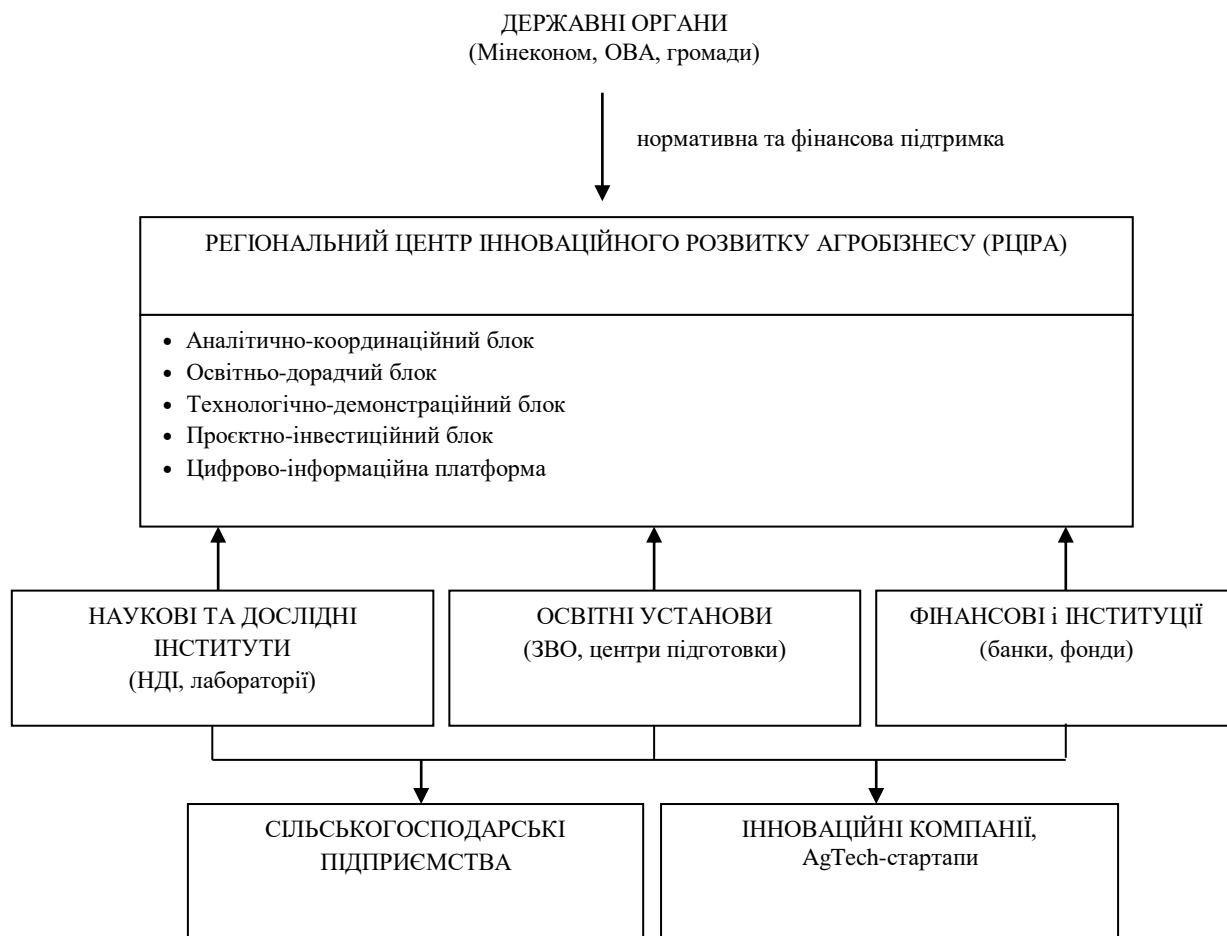


Схема регіонального центру інноваційного розвитку агробізнесу

Джерело: розробка автора.

## Додаток К.2

Система моніторингу реалізації інноваційних підходів до управління  
виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств

Блок моніторингу	Ключові показники	Періодичність оцінювання	Управлінське призначення
Виробничо-результативний	Урожайність; продуктивність праці; використання потужностей	Сезонна / квартальна	Оцінка результативності виробничих рішень і технологій
Економічний	Собівартість; рентабельність; витрати на одиницю продукції	Квартальна / річна	Контроль фінансової ефективності та коригування витрат
Інноваційний	Інноваційний індекс; капіталооснащеність; інтенсивність технологій	Річна	Моніторинг динаміки інноваційного розвитку управління
Організаційно-управлінський	Виконання КРІ; продуктивність персоналу; тривалість управлінських циклів	Квартальна	Підвищення ефективності організації та управлінських процесів
Аналітично-контрольний	Відхилення фактичних показників від планових; виконання прогнозів	Постійна	Підтримка прийняття рішень і стратегічного коригування

Джерело: авторська розробка.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті в наукових фахових виданнях України:*

1. Антонюк Г. О. Теоретичні підходи до еволюції поняття «стратегія» в контексті управління підприємством. *Агросвіт*. 2022. № 19. С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.19.56>. (0,33 д.а.)
2. Антонюк Г. О. Теоретичні підходи до формування стратегій управління підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 19–20. С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.19-20.93>. (0,32 д.а.)
3. Нікітченко С. О., Желавська Н. В., Антонюк Г. О., Ситник О. О. Диверсифікація виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств в умовах трансформаційної економіки: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 162–167. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.162>. (0,34 д.а., особистий внесок (0,21 д.а.) обґрунтовано управлінський аспект диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств).
4. Желавська Н. В., Антонюк Г. О., Маршалок М. М. Інструменти цифрового моніторингу у процесі управління аграрним виробництвом. *Агросвіт*. 2025. № 13. С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.13.115>. (0,32., особистий внесок (0,21 д.а.), обґрунтовано шляхи використання цифрових моніторингу аграрного виробництва).
5. Антонюк Г. О. Організаційно-економічні важелі підвищення продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/7074/7188> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.95>. (0,32 д.а.).
6. Антонюк Г. Еволюція теоретичних підходів до управління аграрним виробництвом. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 1. С. 674–681. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.95>. (0,31 д.а.)
7. Биба В., Антонюк Г. Адміністративне управління виробничим потенціалом сільськогосподарського підприємства: теоретичний аспект.

*Економічний аналіз.* 2025. Т. 35. № 2. С. 157–166. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.157> (0,33 д.а., особистий внесок (0,19 д.а.), обгрутовано поняття «управління» та «адміністративне управління»).

***Публікації у наукових виданнях іноземних держав:***

8. Khakhula B., Kostyuk O., Lanchenko O., Antonyuk H., Homon O. Innovative tools for risk management of the production activities of agricultural enterprises in an institutional environment. *Scientific Horizons*. 2024. Vol. 27. No. 2. P. 136–153. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor2.2024.136>. (0,43 д.а., особистий внесок здобувача (0,12 д.а.): здійснено оцінку системи управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств).

***Матеріали науково-практичних конференцій:***

9. Гомон О., Антонюк Г. Теоретичні підходи до трансформації поняття «управління підприємством». Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф., 25 березня 2025 р., м. Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2025. С. 73–74. (0,2 д.а., авторський внесок здобувача (0,1 д.а.) розкрито теорії управління).

10. Гомон О., Антонюк Г. Роль і місце теорій інституціоналізму у формуванні системи управління сільськогосподарськими підприємствами. Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., 14–15 квітня 2025 р., м. Полтава. 2025. С. 370–372. (0,2 д.а., авторський внесок здобувача (0,1 д.а.) обгрутовано теорії інституціоналізму в управлінні підприємством).

11. Гомон О., Антонюк Г. О. Роль і місце інституцій в управлінні сільського господарства. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 15 травня 2025 р., м. Кам'янець-Подільський. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 131–134. (0,2 д.а., авторський внесок (0,1 д.а.) обгрутовано поняття «управління»).



### Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
аспірантки Антонюк Ганни Олександрівни за темою  
«Управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств»

Результати дисертаційного дослідження аспірантки Антонюк Ганни Олександрівни на тему «Управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» були використані у діяльності ТОВ "ЗОЛОТІ ЛУКИ" Вінницька обл., Вінницький р-н, село Паріївка з метою вдосконалення системи управління виробничими процесами.

Розроблені в дисертаційній роботі теоретико-методичні положення та практичні рекомендації застосовано під час формування та коригування управлінських рішень, пов'язаних з організацією виробничої діяльності, плануванням використання матеріально-технічних і трудових ресурсів, координацією роботи структурних підрозділів та контролем виконання виробничих завдань. Запропоновані підходи були враховані при вдосконаленні внутрішніх процедур управління та підвищенні узгодженості дій між рівнями управління підприємства.

Упровадження результатів дисертаційного дослідження сприяло підвищенню керованості виробничих процесів, поліпшенню організаційної взаємодії, зростанню ефективності використання ресурсів і зміцненню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та умов функціонування аграрного сектору.

Директор

Вадим Рекуненко

### Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
аспірантки Антонюк Ганни Олександрівни за темою  
**«Управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств»**

Результати дисертаційного дослідження аспірантки Антонюк Ганни Олександрівни на тему «Управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» були використані у діяльності Фермерського господарства «ШЕФФ-АГРО» з метою вдосконалення системи управління виробничими процесами.

Розроблені в дисертаційній роботі теоретико-методичні положення та практичні рекомендації застосовано під час формування та коригування управлінських рішень, пов'язаних з організацією виробничої діяльності, плануванням використання матеріально-технічних і трудових ресурсів, координацією роботи структурних підрозділів та контролем виконання виробничих завдань. Запропоновані підходи були враховані при вдосконаленні внутрішніх процедур управління та підвищенні узгодженості дій між рівнями управління підприємства.

Упровадження результатів дисертаційного дослідження сприяло підвищенню керованості виробничих процесів, поліпшенню організаційної взаємодії, зростанню ефективності використання ресурсів і зміцненню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та умов функціонування аграрного сектору.

Директор



Сергій Мовчан

3. 11. 2025р



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

09117, пл. Соборна 8/1, м. Біла Церква, Київська обл., Україна, тел./факс (04563) 5-12-88 e-mail: [bnau-rectorat@btsau.edu.ua](mailto:bnau-rectorat@btsau.edu.ua)

13.11.2025 № 136/59

### Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

аспірантки Антонюк Ганни Олександрівни за темою

**«Управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств»**

У межах дисертаційного дослідження, виконаного аспіранткою Антонюк Ганною Олександрівною, сформовано та науково обґрунтовано теоретико-методичні підходи до управління господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств, а також розроблено практичні рекомендації, спрямовані на їх подальше вдосконалення.

Результати дослідження впроваджено в освітній процес Білоцерківського національного аграрного університету під час викладання навчальних дисциплін «Аграрний менеджмент», «Менеджмент» і «Менеджмент організацій».

Доктор с.-г. наук, професор,  
перший проректор,  
проректор з організаційної роботи  
Білоцерківського національного  
аграрного університету

Володимир НЕДАШКІВСЬКИЙ