

УДК 338.432:631.11

Т. О. Власенко,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2999-7441>
Р. С. Степанков,
здобувач ступеня доктора філософії,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1807-4879>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.175

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

T. Vlasenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Production
and Investment Management, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
R. Stepankov,
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FEATURES OF MANAGING PRODUCTION PROCESSES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

У статті досліджено особливості виробничих процесів аграрних підприємств, узагальнено й наведено систематизований перелік ключових особливостей управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. Метою статті є дослідження та ґрунтовне висвітлення особливостей управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. Досягненню мети дослідження сприяло використання наступних методів: монографічний, порівняння й зіставлення, теоретичного узагальнення, економіко-статистичний, графічний, абстрактно-логічний. Нами було узагальнено, згруповано та систематизовано основні тези в окремі блоки, що дозволить враховувати кожен аспект при прийнятті управлінських рішень та розробці загальної стратегії управління, виявленні ризиків та можливих шляхів їх зменшення. Аналіз показує, що управління сільськогосподарським виробництвом здійснюється за умов високої чутливості до біологічних циклів, кліматичних ризиків, сезонності трудових ресурсів та волатильності ринків. Особливості, пов'язані з високою капіталомісткістю виробництва, залежністю від постачань необхідних у виробництві добрив, насіння, засобів захисту рослин і тварин, інших запасів у поєднанні з інфраструктурною уразливістю, сезонністю та впливом війни, вимагають від керівництва застосування довгострокового стратегічного планування, інструментів хеджування ризиків, цифрових підходів до моніторингу та оптимізації виробничих процесів, а також впровадження принципів сталого управління природними ресурсами.

The article examines the features of production processes of agricultural enterprises, summarizes and provides a systematized list of key features of production process management of agricultural enterprises in modern conditions. The purpose of the article is to study and thoroughly highlight the features of production process management of agricultural enterprises in modern conditions. To achieve this goal, the following methods were used: monographic (identification of problems and prospects for development), comparison and juxtaposition (comparison of objects and phenomena), theoretical generalization (study of scientific sources), economic and statistical (determination and analysis of performance indicators of agricultural enterprises), abstract-logical (formulation of conclusions).

We have summarized, grouped and systematized the main theses into separate blocks, which will allow us to take into account each aspect when making management decisions and developing a general management strategy, identifying risks and possible ways to reduce them. The analysis shows that agricultural production is managed under conditions of high sensitivity to biological cycles, climate risks, seasonality of labor resources and market volatility. The features associated with high capital intensity of production, dependence on supplies of fertilizers, seeds, plant and animal protection products, other supplies necessary for production, combined with infrastructure vulnerability, seasonality and the impact of war, require management to apply long-term strategic planning, risk hedging tools, digital approaches to monitoring and optimizing production processes, as well as the implementation of the principles of sustainable natural resource management. In our opinion, given the conclusions obtained, the following practical steps are recommended: 1) develop state programs to support investments in storage and logistics; 2) promote the creation of data exchange platforms and the dissemination of digital solutions for precision agriculture; 3) implement mechanisms for training and supporting seasonal workers in the countryside, advanced training programs; 4) standardize approaches to assessing climate risks and production sustainability.

Ключові слова: управління сільськогосподарським підприємством, особливості управління, доходи аграрних підприємств, кількість аграрних підприємств, релокація, цифровізація.

Key words: agricultural enterprise management, management features, income of agricultural enterprises, number of agricultural enterprises, relocation, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління сільськогосподарськими підприємствами має свою специфіку й пов'язане з цілим рядом проблем, які здебільшого не характерні для інших видів діяльності. Зокрема, тривалий виробничий цикл накладає відбиток на всі виробничі та управлінські процеси, змушує шукати адекватні сучасні методи управління, які дозволять підтримувати мотивацію персоналу, збільшать відповідальність за результати своєї роботи, поліпшуватимуть організацію виробництва та реалізації продукції, забезпечуватимуть економію ресурсів тощо. Залежність від природно-кліматичних умов, які є вагомим фактором невизначеності, теж накладає свій відбиток на управління та спонукає до пошуку ефективних й водночас гнучких підходів. Залучення в процесі виробництва великої кількості техніки, значної чисельності виробничого персоналу, а також безпосередня участь у виробничому процесі живих організмів — так само вимагає нетипових рішень щодо менеджменту виробничої діяльності. Й усе це в комплексі, у сучасних динамічних умовах, має високу актуальність для наукових досліджень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців чимало публікацій присвя-

чено питанням управління аграрним підприємством. Серед них хочеться відзначити праці таких науковців, як: Болтянська Н. І., Скляр Р.В., Скляр О.Г., Комар А.С., Маніта І. Ю. [1—2], Андрійчук В.Г. [3], Ruzhani F., Mushunje A. [4], Raju, V.T., Rao, D.V.S. [5], Зеленко О. [12], Pretty J. [13], Самойлик Ю.В. [14], Стоноженко Р.В., Андрощук І.О. [15], Котельникова Ю.М. [16], Замлинський В., Замлинська О., Осик С. [17], Ступка В.В. [18], Іщук М.А., Голуб Х.А. [19] та багатьох інших [6—11], які досліджували особливості управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств. Проте, спираючись на вагомий науковий доробок з цих питань, все ж недостатніми вважаємо дослідження особливостей управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах як війни, так й розвитку цифрових та комунікаційних технологій, інтернету речей тощо, що і визначає актуальність подальших досліджень у цьому напрямку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження та ґрунтовне висвітлення особливостей управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із визначальних факторів зміцнення конкурентних позицій підприємства є раціональна побудова системи управління, що ба-

зується на застосуванні інноваційних управлінських підходів і впровадженні сучасних технологій в організацію господарської діяльності. Необхідно зазначити, що конкурентні переваги сільськогосподарських підприємств залежать не тільки від матеріальних ресурсів, якими володіє підприємство, але й від нематеріальних, один з яких є ресурс управління. В сучасних умовах вимоги до ефективної управлінської діяльності значно підвищуються та вимагають від неї постійного удосконалення, пошуку нових інструментів та підходів, а також проактивного реагування на можливі виклики [1, 2].

Особливістю управління сільськогосподарськими підприємствами в сучасних умовах є не тільки їхнє функціонування не тільки в умовах воєнного стану, обмеження доступу до угідь, неможливості на деяких територіях здійснювати свою пряму діяльність, але й наявний дефіцит ресурсів як власних, так й залучених. Такими ресурсами можуть виступати як фінансові, так й виробничі, сировинні, людські. В таких умовах однією з найкращих стратегій управління підприємством (будь-яким, не тільки сільськогосподарським) є стратегія диверсифікації, коли є можливість маневрувати різними видами діяльності й управляти ризиками, з якими зіштовхується підприємство [2].

Управління сільськогосподарським виробництвом — це цілеспрямований вплив суб'єктів управління на виробничі процеси з метою забезпечення ефективного використання ресурсів і досягнення найвищих кінцевих результатів діяльності підприємства. Воно охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль процесів виробництва продукції рослинництва й тваринництва, забезпечення технологічної дисципліни, раціонального використання землі, техніки, трудових і фінансових ресурсів [3].

Досить цікавим є підхід до трактування поняття "управління сільськогосподарським виробництвом" у зарубіжних науковців. Термін "управління сільськогосподарським виробництвом" складається з двох частин: "сільськогосподарське виробництво" та "управління". Сільськогосподарське виробництво означає здійснення виробництва на певній ділянці землі, де виробничі потужності (рослинництво та тваринництво) перебувають під спільним управлінням та мають певні фізичні межі. Зарубіжні вчені використовують термін "farm — фермерське господарство" під яким розуміють соціально-економічну одиницю, яка не лише забезпечує дохід фермеру, але й являється дже-

релом щастя для нього та його родини. Друга частина цього поняття — "управління" — це містечтво делегування повноважень іншим людям, які працюють у команді. Таким чином, "управління сільськогосподарським виробництвом" — це процес проектування та підтримки середовища, в якому люди працюють разом і досягають обраних цілей. Отже, це ключовий інгредієнт ефективності виробництва. Менеджер створює або руйнує бізнес. Він відіграє важливу роль у прийнятті різних рішень, пов'язаних із господарством [4].

Наведемо ще два визначення, які дають зарубіжні вчені: Управління фермерським господарством — це галузь аграрної економіки, яка займається бізнес-принципами та практикою ведення аграрного виробництва з метою отримання максимально можливої віддачі від ферми як господарської одиниці загальної програми раціонального сільського господарства [5]. Управління фермерським господарством — це галузь сільськогосподарської економіки, яка займається діяльністю фермера щодо отримання та витрачання грошових надходжень, пов'язаною з організацією та функціонуванням окремого фермерського господарства для забезпечення максимально можливого чистого доходу [6].

Отже, після короткого ознайомлення з трактуваннями вчених, можна зробити узагальнюючий підсумок, що поняття "управління сільськогосподарським виробництвом" варто трактувати як цілеспрямований процес здійснення управлінського впливу на людей і фактори виробництва в сільському господарстві з метою досягнення ключової мети — отримання максимального прибутку при оптимальних витратах.

Наразі існує стала тенденція до поліпшення результатів діяльності аграрного сектору України та збільшенню його експортного потенціалу. Попри виклики, які породило широкомасштабне вторгнення, вітчизняне сільське господарство показало чудовий приклад стійкості роботи в складних умовах. Більш того, за 2024 р. результати діяльності суттєво покращилися.

Згідно із дослідженням платформи великих даних VKURSI, дохід аграрного сектору у 2024 р. досяг 2,4 трлн грн, що у 2,6 рази більше порівняно з попереднім 2023 роком (920,9 млрд грн) [8]. Прибуток галузі зріс орієнтовно в 5 разів й сягнув цифри 327 млрд грн у 2024 р., коли у 2023 р. він дорівнював 65,8 млрд грн. Для порівняння наводиться, що у 2021 р. прибуток складав 200 млрд грн. Також зазначимо, що у

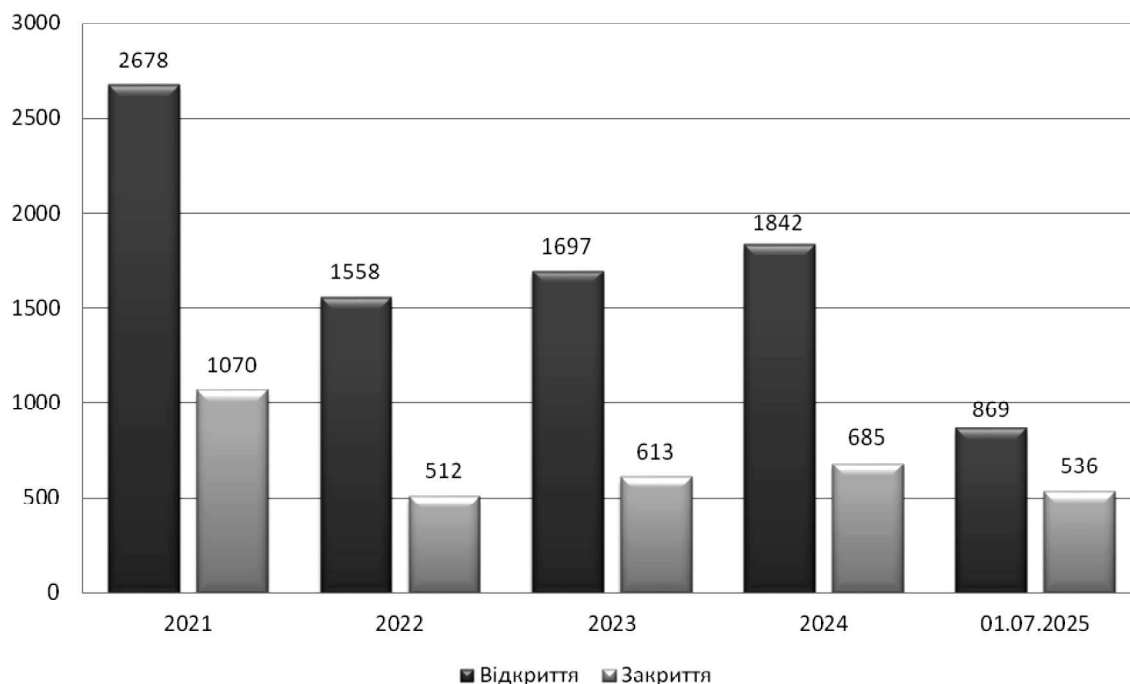


Рис. 1. Динаміка зміни кількості відкритих та закритих аграрних компаній в Україні станом на липень 2025 року

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [10].

2022 році дохід аграрних підприємств становив 706 млрд грн, а прибуток — 88,6 млрд грн. Тобто, ми бачимо, що коливання прибутку аграріїв в Україні є достатньо відчутними. За твердженням аналітичних досліджень цифри, що відображають зростання у 2024 р. засвідчують відновлення аграрного сектору, який не дивля-

чись на ті проблеми, з якими він стикнувся, демонструє стійкість, гнучкість та здатність адаптуватись до нових умов [8—9].

Згідно з даними Державної служби статистики, прибутки підприємств у галузях сільсько-го, лісового та рибного господарства сягнули 92,95 млрд грн, що є значно більшим результа-



Рис. 2. Кількість релокованих у безпечні регіони підприємств за сферою їх діяльності (січень-серпень 2025 рр.)

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [11].

Таблиця 1. Ключові особливості управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств (згідно з дослідженнями науковців)

Особливість	Опис	Ключові тези
Сезонність та біологічні цикли	Залежність виробництва від сезонності, строків посіву/збирання та біологічних циклів тваринництва, що диктує жорсткі часові рамки планування та управління ресурсами.	Сільське господарство як сектор виробництва характеризується чітко вираженою сезонністю, яка визначає конкретні часові рамки для проведення виробничих операцій [12]. Сільськогосподарське виробництво чітко прив'язане до сезонів та біологічних процесів, коли існують конкретні часові обмеження на посівні та збиральні роботи. А також наявні природні цикли худоби, які напругу впливають на планування діяльності та фінансові потоки [13].
Тривалість виробничих циклів і капіталомісткість	Довгі цикли вирощування та відтворення тварин призводять до високої капіталомісткості і необхідності довгострокових інвестицій.	Високі капіталовкладення в обладнання, будівлі та іншу виробничу сільськогосподарську інфраструктуру формують особливу специфіку інвестиційної політики аграрних підприємств [2].
Кліматичні та погодні ризики	Висока вразливість до погодних умов, зміни клімату, посухи та повені, що потребує ризик-менеджменту та адаптаційних заходів.	Кліматичні зміни і пов'язані з ними екстремальні погодні явища суттєво впливають на сталий розвиток агропродовольства. [13, 14]. Особливо це відчувалося в засушливе літо 2022 р.
Залежність від постачань та ланцюгів поставок	Залежність від насіння, добрив, пального і комплектуючих; уразливість через перебої у постачанні та логістиці.	Порушення у ланцюгах постачань може призводити до зриву агротехнічних строків і втрат врожаю [15]. Особливої актуальності та загострення це набуло в умовах війни, коли почалися перебої в постачанні добрив та засобів догляду.
Сезонність праці та нестача кваліфікованої робочої сили	Піки в попиті на працю в сезонні періоди, одночасна нестача кваліфікованих спеціалізованих працівників.	Сезонний характер робіт призводить до потреби у тимчасовій робочій силі та створює проблеми у її якісній підготовці. Також сезонний характер впливає на зацікавленість в роботі працівників, які вже отримали якісну спеціалізовану освіту [16].
Потреба у зберіганні та переробці продукції (відповідна інфраструктура)	Недостатня кількість сучасних потужностей для зберігання й переробки знижує ефективність та маржу виробництва.	Відсутність сучасних потужностей зберігання та переробки знижує додану вартість продукції і призводить до втрат продукту [15, 17]. Також це загострюється в умовах війни та постійних обстрілів в Україні, що шкодить безпечному зберіганню продукції.
Цифровізація та точне землеробство	Цифровізація агробізнесу, у тому числі, ERP і аналітика даних як механізм підвищення ефективності прийнятих рішень та зменшення витрат як на управлінську, так й виробничу діяльність.	Автоматизація процесів, використання інформаційних систем, аналітики великих даних, інтернету речей (IoT), штучного інтелекту, дистанційного моніторингу виробничих ресурсів та систем точного землеробства дозволяє оптимізувати витрати агропідприємств. Крім того, цифрові рішення підвищують ефективність управління та прийняття рішень в агропродовольстві [18].
Ризики, пов'язані з війною, релокація бізнесу	В умовах війни аграрні підприємства стикаються з пошкодженням інфраструктури та підвищеною невизначеністю, необхідністю релокації, що вимагає планування на випадок надзвичайних ситуацій.	Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на агропромисловий сектор, створюючи численні економічні та логістичні труднощі, проте зі зростанням ролі управління та після вирішення низки нагальних проблем існують значні перспективи для його розвитку та інтеграції у глобальну економіку [19].

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [12—19].

ту 2023 р., а саме у 2,4 рази (у 2023 р. прибутки підприємств у цих галузях дорівнював 38,5 млрд грн). Показник фінансового результату до оподаткування великих та середніх сільськогосподарських підприємств в минулому, 2024 р. досяг 947,3 млрд грн Цей результат на 22% більше показника 2023 р. Це підтверджує попередні тенденції та твердження, що аграрний сектор демонструє свою здатність до швидкої адаптації у складних умовах та попри все його розвиток має позитивну динаміку. Важливо також відмітити, що у 2024 р. кількість збиткових підприємств в цій галузі зазнала зменшення майже у два рази, а саме до 11,6%. Це ще раз підтверджує вищенаведену характеристику стійкості та міцності нашого аграрного сектору [10].

Динаміка відкриття та закриття підприємств аграрного сектору (рис. 1) змушує визнати, що війна дуже сильно вплинула на тенденції в бізнесі. Проте з 2023 р. простежується загальний тренд до зростання кількості відкри-

тих аграрних компаній, який зберігається протягом першої половини 2024 р.

В Опендатабот дослідили, що в Україні з 2021 року було зареєстровано 8 644 агрокомпанії. Найбільшу ділову активність мав 2021 рік — тоді було відкрито 2 678 компаній. Після початку широкомасштабного вторгнення кількість реєстрацій суб'єктів аграрного бізнесу знизилась до 1 558. Проте вже з 2023 р. аграрний сектор пожвавився: з'явилося 1 697 нових компаній за рік [10]. За перше півріччя 2025 р. вже зареєстровано 869 нових агропідприємств. Водночас з 2021 по 2025 роки в Україні згорнули свою діяльність 3 416 аграрних підприємств. Найбільше припинень відбулося у 2021 році (1 070 компаній) та у 2024 році (685). За I півріччя 2025 року 536 агрокомпаній вирішили згорнути свою діяльність. Найбільше агрокомпаній в 2021—2025 рр. закрилось на Одещині — 606.

Звичайно, є бізнес, який релоковано, це допомогло галузі втриматися на передових пози-

ціях експорту аграрної продукції у світі. Український аграрний сектор показав чудові результати гнучкості та адаптивності управління, величезні роботи в надзвичайно складних умовах, продовжувати діяльність попри всі виклики й перепони. Серед релокованих у безпечні регіони підприємств (рис. 2) галузь сільське господарство займає третю сходинку. За цей період було релоковано 411 аграрне підприємство.

За даними Єдиного державного реєстру, за 8 місяців 2025 року релокувались по Україні 7 988 компаній. Загалом, український бізнес переїздив 8 345 разів за цей період. Але варто відмітити, що кількість переїздів вже стабілізувалась й навіть зазнала зменшення, в порівнянні з періодом до початку повномасштабного вторгнення. Найбільш популярним регіоном, який як приваблює бізнес до переїзду, так й звідки їдуть підприємці, є Київ. Серед сфер бізнесу, які найчастіше релокуються, можна виділити торгівлю, а також будівництво, сільське господарство та нерухомість [11].

Управління виробництвом в сільськогосподарських підприємствах завжди було більш складним, порівняно з іншими галузями. Проте воєнні дії ще більше посилили відповідальність аграріїв за результати своїх рішень. Нами було здійснено пошук в наукових джерелах особливостей управління аграрним виробництвом та здійснено їх узагальнення (табл. 1).

У результаті визначено перелік ключових особливостей управління виробництвом сільськогосподарських підприємств, який відмічають закордонні дослідники як найбільш значимі та такі, що впливають на весь процес виробництва та управління. Нами було узагальнено, згруповано та систематизовано основні тези в окремі блоки, що дозволить враховувати кожен аспект при прийнятті управлінських рішень та розробці загальної стратегії управління, виявленні ризиків та можливих шляхів їх зменшення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аграрний сектор економіки України після періоду спаду у 2022 р. покращує показники своєї діяльності й поступово нарощує свій виробничий та експортний потенціал. Завдяки урядовій програмі релокації понад 400 підприємств змінили своє місце перебування та продовжують господарську діяльність, дохід та прибуток в галузі зростають. Все це досягнуто також завдяки системі управління сільськогосподарським виробництвом, яка за останні 5

років зазнала певних змін та набула нових особливостей.

У статті наведено систематизований перелік ключових особливостей управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. Аналіз наукових публікацій і фахових статей показує, що управління сільськогосподарським виробництвом здійснюється за умов високої чутливості до біологічних циклів, кліматичних ризиків, сезонності трудових ресурсів та волатильності ринків. Особливості, пов'язані з високою капіталомісткістю виробництва, залежністю від постачань необхідних у виробництві добрив, насіння, засобів захисту рослин і тварин, інших запасів у поєднанні з інфраструктурною уразливістю, сезонністю та впливом війни, вимагають від керівництва застосування довгострокового стратегічного планування, інструментів хеджування ризиків, цифрових підходів до моніторингу та оптимізації виробничих процесів, а також впровадження принципів сталого управління природними ресурсами.

На нашу думку, з огляду на отримані висновки, рекомендованими є наступні практичні кроки: 1) розробити державні програми підтримки інвестицій у зберігання та логістику; 2) сприяти створенню платформ обміну даними та поширенню діджитал-рішень точного землеробства; 3) упровадити механізми підготовки й підтримки сезонних працівників на селі, програм підвищення кваліфікації; 4) стандартизувати підходи до оцінки ризиків кліматичного характеру та стійкості виробництва. Особливу увагу необхідно звертати на секторні та регіональні специфіки (наприклад, вплив військових ризиків у зонах конфлікту), що змінюють пріоритети управлінських рішень та потребують адаптивності й посилення системи корпоративної стійкості. Рекомендовано подальші емпіричні дослідження спрямувати на вимірювання ефективності цифрових технологій у конкретних галузевих підсекторах, а на розробку уніфікованої методології оцінки стійкості агровиробництва в умовах зовнішніх шоків.

Література:

1. Болтянська Н.І., Скляр Р. В., Скляр О.Г., Комар А. С. Визначення заходів з підвищення енергоефективності сільськогосподарського виробництва. Матеріали І Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції "Шляхи розвитку науки в сучасних кризових умовах", Дніпро, 28—29 травня 2020 р. Т.1. С. 116—118.
2. Болтянська Н. І., Маніта І. Ю. Особливості управління виробництвом в сільськогосподарських організаціях. Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного

комплексів. 2021. № 23. С. 198—205. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1332> (Дата звернення: 15 жовтня 2025 р.).

3. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К.: КНЕУ, 2013. 779 с.

4. Ruzhani, F., & Mushunje, A., (2025). Technical efficiency in agriculture: A decade-long meta-analysis of global research. *Journal of Agriculture and Food Research*, volume 19, article 101667. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jafr.2025.101667>.

5. Raju, V.T., & Rao, D.V.S. *Economics of Farm Production and Management*. Oxford & IBN Publishing Company Pvt. Limited, 1990, 207 p.

6. *Farm Management Analysis*. Bradford, L.A., Johnson, G.L. and Johnson, G.L. New York: Wiley, 1953, 438 p.

7. Дохід аграрного бізнесу у 2024 році у 2,6 раза перевищив показник 2023. *Latifundist*. 6 травня 2025. URL: <https://latifundist.com/novosti/67315-dohid-agrarnogo-biznesu-u-2024-rotsi-u-26-raziv-perevishchiv-pokaznik-2023-go> (Дата звернення: 15 жовтня 2025 р.).

8. VKURSI дослідили динаміку розвитку аграрного бізнесу у 2024 році. VKURSI, 9 травня 2025. URL: <https://vkursi.pro/blog/vkursi-doslidyly-dynamiku-rozvytku-ahrarnoho-biznesu-u-2024-rotsi-483223> (Дата звернення: 13 жовтня 2025 р.).

9. Степаненко І. Прибутки агропромислового комплексу України зросли у 2,4 раза у 2024 році. *AgroWeek*. 24.04.2025. URL: <https://agroweek.com/agroekonomika/prybutky-agropromyslovogo-kompleksu-ukrayiny-zrosly/> (Дата звернення: 16 жовтня 2025 р.).

10. На 1 закриту аграрну компанію припадає 2,5 нові. Відкриті дані Опендatabот. 25.07.2025 р. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/agro-in-war> (Дата звернення: 14 жовтня 2025 р.).

11. Майже 8 тисяч бізнесів переїхали в інші регіони у 2025 році. Відкриті дані Опендatabот. 17.09.2025. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025> (Дата звернення: 14 жовтня 2025 р.).

12. Зеленко О. Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Економіка та управління підприємствами, 2017, № 1. URL: <https://share.google/9xsk9cfpb0x-31zVLI> (Дата звернення: 16 жовтня 2025 р.).

13. Pretty, J. (2007) *Agricultural sustainability: concepts, principles and evidence*. Philosophical transactions of the royal society B, Biological

sciences, 363, 447—465. <https://doi.org/10.1098/rstb.2007.2163>

14. Самойлик Ю. В. Особливості управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств у глобальному середовищі. Економіка і організація управління, 2016, № 4 (24), с. 237—244. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2944> (Дата звернення: 16 жовтня 2025 р.).

15. Стоноженко Р.В., Андрощук І.О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2023, вип. 9 (42) [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).252-259](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).252-259)

16. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення сільськогосподарських підприємств в умовах сезонності виробництва. *SWorld Journal*, 2020, №06-06, с. 126—130. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2020-06-06-145>

17. Замлинський В., Замлинська О., Осик С. Сучасний стан і тенденції конкурентоспроможності агропродовольчої галузі на зовнішніх ринках. *Економічний вісник Причорномор'я*, 2024, № 5. <https://doi.org/10.37000/ebbsl.-2024.05.03>

18. Ступка В.В. Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2025, № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-33>.

19. Іщук М.А., Голуб Х.А. Перспективи розвитку аграрного сектору України в контексті економічних та геополітичних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2025, Том 36 (75). № 2. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-4>

References:

1. Boltyanska N.I., Sklyar R.V., Sklyar O.G. and Komar A.S. (2020), "Determination of measures to increase the energy efficiency of agricultural production", *Materialy I Mizhnaroodnoyi naukovo-praktychnoyi internet-konferentsiyi "Shlyakhy rozvytku nauky v suchasnykh kryzovykh umovakh"* [Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference "Ways of Science Development in Modern Crisis Conditions"], Dnipro, Ukraine, vol. 1, pp. 116—118.

2. Boltyanska N. I. and Manita I. Yu. (2021), "Peculiarities of production management in agricultural organizations", *Technical service of agro-industrial, forestry and transport complexes*, vol. 23, pp. 198—205, available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1332> (Accessed 15 October 2025).

3. Andriychuk V.G. (2013), *Ekonomika pidpryemstv ahropromyslovoho kompleksu* [Economics of Agro-Industrial Complex Enterprises], KNEU. Kyiv, Ukraine.
4. Ruzhani, F. and Mushunje, A., (2025), "Technical efficiency in agriculture: A decade-long meta-analysis of global research", *Journal of Agriculture and Food Research*, vol. 19, article 101667. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jafr.-2025.101667>.
5. Raju, V.T. and Rao, D.V.S. (1990), *Economics of Farm Production and Management*. Oxford & IBH Publishing Company Pvt. Limited, Delhi. India.
6. Bradford, L.A., Johnson, G.L. and Johnson, G.L. (1953), *Farm Management Analysis*, Wiley, New York, USA.
7. Latifundist. (2025), "The income of agrarian business in 2024 exceeded the figure in 2023 by 2.6 times", available at: <https://latifundist.com/novosti/67315-dohid-agrarnogo-biznesu-u-2024-rotsi-u-26-raziv-perevishchiv-pokaznik-2023-go> (Accessed 15 October 2025).
8. VKURSI. (2025), "VKURSI investigated the dynamics of the development of agrarian business in 2024", available at: <https://vkursi.pro/blog/vkursi-doslidyly-dynamiku-rozvytku-ahrarnoho-biznesu-u-2024-rotsi-483223> (Accessed 13 October 2025).
9. Stepanenko, I. (2025), "Profits of the agro-industrial complex of Ukraine increased 2.4 times in 2024", *AgroWeek*, available at: <https://agro-week.com/agroekonomika/prybutky-agropromyslovogo-kompleksu-ukrayiny-zrosly/> (Accessed 16 October 2025).
10. Opendatabot. (2025), "For every 1 closed agricultural company, there are 2.5 new ones", July 25, 2025, available at: <https://opendatabot.ua/analytics/agro-in-war> (Accessed 14 October 2025).
11. Opendatabot. (2025), "Almost 8 thousand businesses moved to other regions in 2025", September 17, 2025, available at: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025> (Accessed 14 October 2025).
12. Zelenko, O. (2017), "Peculiarities of management of agricultural enterprises", *Economic Journal of the Lesya Ukrainka Eastern European National University. Economics and Business Management*, vol. 1, available at: <https://share.google/9xsk9cfpb0x31zVLI> (Accessed 16 October 2025).
13. Pretty, J. (2007), "Agricultural sustainability: concepts, principles and evidence", *Philosophical transactions of the royal society B, Biological sciences*, vol. 363, pp. 447—465. <https://doi.org/10.1098/rstb.2007.2163>
14. Samoilyk, Yu. V. (2016), "Peculiarities of managing the sustainable development of agricultural enterprises in the global environment", *Economics and Management Organization*, vol. 4 (24), pp. 237—244, available at: <https://jeou.-donnu.edu.ua/article/view/2944> (Accessed 16 October 2025).
15. Stonozhenko, R.V. and Androschuk, I.O. (2023), "Peculiarities of management of agricultural enterprises of Ukraine in conditions of uncertainty and crisis situation", *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, vol. 9 (42) [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.-9\(42\).252-259](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.-9(42).252-259)
16. Kotelnikova, Yu. M. (2020), "Personnel support of agricultural enterprises in conditions of seasonal production", *SWorld Journal*, vol. 06—06, pp. 126—130. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2020-06-06-145>
17. Zamlynsky, V., Zamlynska, O. and Osyk, S. (2024), "Current state and trends of competitiveness of the agri-food industry in foreign markets", *Economic Bulletin of the Black Sea Region*, vol. 5. <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.03>
18. Stupka, V.V. (2025), "Peculiarities of management of agricultural enterprises in the conditions of digitalization", *Economy and Society*, vol. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-33>.
19. Ishchuk, M.A. and Holub, Kh.A. (2025), "Prospects for the development of the agricultural sector of Ukraine in the context of economic and geopolitical challenges", *Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*, vol. 36 (75), no. 2. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-4>

Стаття надійшла до редакції 04.11.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663