

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ЛЯШЕНКО РУЖЕНА ВІКТОРІВНА**

УДК 65.012.4:338.43

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОБІЗНЕСІ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

*Подається на здобуття ступеня  
доктора філософії*

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

\_\_\_\_\_ Ружена ЛЯШЕНКО

Науковий керівник: Тарасович Людмила Валеріївна, кандидат економічних наук, доцент

Дисертація є ідентичною іншим примірникам.

Житомир – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Ляшенко Р. В. Формування системного менеджменту в агробізнесі.**

*– Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.*

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузь знань 07 «Управління та адміністрування». Поліський національний університет, Міністерство освіти і науки України, Житомир, 2025.

Дисертаційну роботу присвячено обґрунтуванню теоретико-методологічних і прикладних засад формування системного менеджменту в агробізнесі та розвитку його інноваційного потенціалу в системі інтегрованих координацій суб'єктів-стейкхолдерів.

У теоретичній частині дослідження узагальнено та поглиблено концептуальні підходи до онтологічних вимірів системного менеджменту в агробізнесі, механізмів його формування та розвитку потенціалу ризикостійкості.

За результатами аналізу теорій системного менеджменту, методологічних підходів вітчизняних та зарубіжних дослідників до сутності поняття «системний менеджмент в агробізнесі», визначено концептуальні формації його обґрунтування у сенсі виокремлення системних ознак, яких набуває процес управління, детермінований суб'єктно-об'єктною взаємодією ресурсів, потенціалів, інформації, що забезпечує підтримання стійкості функціонування середовища розвитку агробізнесу.

З метою удосконалення змістовного наповнення поняття «системний менеджмент в агробізнесі» класифіковано концептуальні обґрунтування його змісту з позиції системної взаємодії ієрархічних елементів, інтеграції агробізнесових матеріальних потоків та ланцюгів їх інфраструктурного забезпечення, уніфікації управління глобальними продовольчими ланцюгами, оптимізації міжсистемних зв'язків координації розвитку глобальної, національної, регіональної, локальної підсистем агробізнесу, що зумовило пропозицію розгляду цього поняття в сенсі онтології

мультидисциплінарності. У цьому ключі обґрунтовано мультидисциплінарний підхід до формування системного менеджменту в агробізнесі як інтегрованої системи функцій, методів, інструментів та управлінських рішень, що реалізуються ієрархічно організованими суб'єктами управління з метою координації виробничих, інфраструктурних і потенціалоформуючих ланцюгів та мереж аграрного сектору, який створює концептуальну основу для оптимізації системних зв'язків, інтеграції ресурсів і формування екосистем агробізнесу, у межах яких інтелектуально діджиталізовані моделі взаємодії генерують інноваційний потенціал координації соціально-економічного, екологічного та просторово збалансованого розвитку агробізнесових і продовольчих мереж.

Запропоновано формування системного менеджменту в агробізнесі здійснювати на засадах використання інноваційних механізмів, які, в якості нових системних формацій алгоритмів управління, можуть забезпечувати адаптацію траєкторій координації до змін середовища бізнес-взаємодії у реальному часі, а класифікацію цих механізмів запропоновано здійснювати шляхом виокремлення їх за ієрархічними (глобальні, національні, регіональні) та функціональними (операційні, технологічного забезпечення, адміністративні, маркетингові, логістичні, комунікаційні, ланцюгової координації) ознаками суб'єктів управління, що дало змогу виявити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та координаційними діями в межах аграрних систем.

З урахуванням аналітичних узагальнень розроблено дизайн-модель та методичний алгоритм формування потенціалу ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі. Графічна візуалізація дизайн-моделі відображає інтеграцію менеджмент-ресурсів агробізнесу та матеріальних, фінансових, інформаційних потоків з використанням SMART-вузлів інтегрованої координації, які формуються на різних рівнях управлінських систем, вбачаються комплексом операцій (з ознаками конкретності, вимірюваності, часової детермінації, виконавчої адаптації), формують середовище

ефективної взаємодії у досягненні ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі та розвитку потенціалу екосистеми агробізнесу. Обґрунтовано, що методичний алгоритм формування потенціалу ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі передбачає планування на засадах ефективного моніторингу та оцінки ресурсної динаміки.

В аналітичній частині дослідження охарактеризовано сучасний стан розвитку системного менеджменту в агробізнесі України, здійснено діагностику ресурсів, моделей інституційного забезпечення системного менеджменту в агробізнесі; апробовано методичний підхід до оцінювання потенціалу розвитку інфраструктури агробізнесу регіонів та здійснено ранжирування і групування регіонів України показником рівня розвитку інфраструктури агробізнесу.

Встановлено, що агробізнес України, як об'єкт системного менеджменту, має потенціал відтворення продовольчого забезпечення населення, формування експортних ланцюгів з високою доданою вартістю, підтримання соціо-економіко-еколого-територіального розвитку; показники динаміки розвитку сукупних потенціалів ресурсної, виробничої, відтворювальної, експортної підсистем агробізнесу та підсистеми ринкової активності його суб'єктів ілюструють наявність потенціалу ефективного управління. Виявлено, що характерною особливістю розвитку суб'єктів вітчизняного агробізнесу, що формують цілісність систем менеджменту, є дисбаланс у використанні механізмів менеджменту, зокрема, маркетингових, операційної координації, адміністративних.

Виявлено, що агробізнес України, незважаючи на глибоку кризу, спричинену повномасштабною війною, демонструє достатній рівень адаптивності. Попри скорочення частки аграрної продукції у ВВП, грошові обсяги виробництва наближаються до довоєнного рівня, що свідчить про стійкість галузі до зовнішніх шоків. Ідентифіковано структурні зрушення у відтворювальних підсистемах аграрної економіки, зокрема – перерозподіл капітальних інвестицій на користь переробної сфери, що вказує на

формування нових пріоритетів у розвитку агробізнесу, орієнтованих на збільшення доданої вартості продукції та диверсифікацію ринкових каналів.

Діагностику дизайну системного менеджменту в агробізнесі здійснено на прикладі середніх, малих, мікропідприємств, які є структуроформуючими ланками розвитку регіонів та локальних територій, зокрема, оцінено формування системного функціоналу менеджменту (за функціями планування, організації взаємодії, мотивації та контролю).

Проведено типологізацію підприємств агробізнесу за масштабом, що дозволило ідентифікувати відмінності у структурі ресурсного потенціалу, фінансових показників та управлінських можливостях. Встановлено, що малий бізнес зберігає високу прибутковість і стабільну частку власного капіталу; середній бізнес формує інвестиційний потенціал галузі; мікропідприємства демонструють гнучкість і здатність швидко адаптуватися до нестабільного середовища.

На основі аналізу результатів соціологічного опитування керівників сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств та мікропідприємств, голів сільських домогосподарств, спеціалістів, які розташовані в Житомирській, Рівненській, Черкаській, Кіровоградській областях, ідентифіковано проблеми розвитку їх менеджменту, основні з яких полягають у недостатньому використанні цифрових технологій (88 %) та функцій управління маркетингом (65 %), недостатньому рівні формування збутової політики (54–88 %) та інтеграції з локальними партнерами при збуті продукції (21–76 %), низькому рівні знань, навичок і вмінь персоналу (22–74 %), нерозвиненості практики управління проєктними командами та стимулювання командної роботи (45–69 %) й розробки внутрішніх стандартів контролю (78–91 %), недостатній рівень підвищення професійних компетентностей персоналу (76–92 %).

Визначено основні проблеми управління трансакційними витратами суб'єктів агробізнесу за місцем їх виникнення, управлінською функцією, рівнем відповідальності за делегованими повноваженнями працівників, до

яких віднесено управління витратами на визначення маржі виробника (91 %), залучення до локальних, регіональних об'єднань (89 %), укладання контрактів (88 %), підтримання зв'язків із партнерами (94 %), підвищення кваліфікації персоналу (89 %), формування портфеля замовлень (88 %), координацію бізнес-відносин (88 %), юридичний супровід (91 %).

*У проєктній частині дослідження* удосконалено науково-методичний інструментарій формування інноваційного потенціалу екосистеми менеджменту в агробізнесі, розробки алгоритму формування та реалізації стратегії системного розвитку аграрних підприємств на засадах SMART-менеджменту; обґрунтовано формування інноваційних технологій маркетингу в регіональних системах управління агробізнесом; запропоновано рекомендації для прийняття рішення щодо участі сільськогосподарського підприємства в ініціативних організаціях підтримки агробізнесу та використання інжинірингу; проведено прогнозування обсягів капітальних інвестицій у сільське господарство, мисливство та пов'язані із ними послуги, з огляду на те, що найбільш значущі негативні тренди спостерігаються саме у сфері виробництва базової виробничої ланки.

За результатами ранжирування перспективних напрямів розвитку системного менеджменту в агробізнесі на локальному та регіональному рівнях, розроблено візуальний концепт програми регіональної кластеризації розвитку агробізнесу регіону, основними напрямками якої є локальний (сільських територій, груп бізнесів, ініціативних об'єднань підприємців), галузевий, науково-інноваційний, екосистемної координації. Розроблений алгоритм формування та реалізації стратегії системного розвитку агробізнесу в регіоні на засадах підходу SMART-спеціалізації дозволить моделювати взаємодію центрів координації стейкхолдерів-суб'єктів агробізнесу. Для реалізації інноваційної стратегії розвитку регіонального та локального агробізнесу розроблено алгоритм оцінки доцільності участі агропідприємства в ініціативних організаціях підтримки агробізнесу (спеціалізованих цифрових платформах); запропоновано перспективні напрями аутсорсингу для

вітчизняних аграрних підприємств, зокрема, у сферах закупівлі, виконання технологічних операцій, моніторингу, збирання урожаю, зберігання та продажі.

Визначено, що найефективнішими механізмами формування системного менеджменту в агробізнесі є реінжиніринг бізнес-процесів та інституційне регулювання на засадах діджиталізації, що забезпечить суб'єктам вихід на якісно новий рівень взаємодії із зовнішніми бізнес-стейкхолдерами – оптимальну інтеграцію, кооперацію, створення нових систем контрактації та інституційного забезпечення. На основі теорії екосистеми бізнесу доведено необхідність формування інноваційних механізмів координації взаємодії суб'єктів; розроблено модель архітектури середовища діджитал-порталу системи управління регіональним агробізнесом (на прикладі моделі геопросторового порталу Поліського національного університету).

Запропоновано науково-методичні засади формування системного менеджменту в агробізнесі, які дають можливість формувати й розвивати системні мережі інтеграції бізнес-ланцюгів суб'єктів, стейкхолдерів та формувати центри діджитал-координації, що забезпечить геоінвестиційний потенціал локальних, регіональних, національних екосистем агробізнесу.

На основі прогнозування динаміки капітальних інвестицій як інструменту діджиталізації та розвитку системного менеджменту в агробізнесі виявлено очікуване зростання інвестицій на 33 % до 2027 р., що формує умови для модернізації техніко-технологічної бази, автоматизації процесів та впровадження цифрових платформ управління, забезпечуючи комплексну цифрову трансформацію агробізнесу й зростання його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішніх ринках.

**Ключові слова:** менеджмент, системний менеджмент, агробізнес, суб'єкти агробізнесу, координація розвитку суб'єктів інфраструктури агробізнесу, потенціал ризикостійкості, управління формуванням ланцюгів та мереж, екосистема агробізнесу, діджиталізація, інноваційний розвиток, маркетингові технології.

## SUMMARY

**Liashenko R. V. Formation of systematic management in agribusiness.** – *Qualifying scientific work on the rights of a manuscript.*

Dissertation for the PhD degree in the specialty 073 «Management», field of knowledge 07 «Management and Administration». Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2025.

The dissertation is devoted to substantiating the theoretical, methodological, and applied foundations for the formation of systemic management in agribusiness and the development of its innovative potential in the system of integrated coordination of stakeholders.

The *theoretical part of the study* summarizes and deepens conceptual approaches to the ontological dimensions of systemic management in agribusiness, the mechanisms of its formation, and the development of its risk resistance potential.

Based on the results of the analysis of system management theories and methodological approaches of domestic and foreign researchers to the essence of the concept of «system management in agribusiness» the conceptual formations of its justification are determined in terms of identifying the systemic features acquired by the management process, determined by the subject-object interaction of resources, potentials, and information, which ensures the sustainability of the agribusiness development environment.

In order to improve the content of the concept of «system management in agribusiness» conceptual justifications of its content have been classified from the perspective of systemic interaction of hierarchical elements, integration of agribusiness material flows and their infrastructure support chains, unification of global food chain management, and optimization of inter-system links for coordinating the development of global, national, regional, and local agribusiness subsystems, which led to the proposal to consider this concept in terms of the ontology of multidisciplinary. In this context, a multidisciplinary approach to the formation of systemic management in agribusiness as an integrated system of



functions, methods, tools, and management decisions implemented by hierarchically organized management entities with the aim of coordinating production, infrastructure, and capacity-building chains and networks in the agricultural sector, which creates a conceptual basis for optimizing systemic links, resource integration, and agribusiness ecosystem formation, within which intellectually digitized interaction models generate the innovative potential for coordinating the socio-economic, environmental, and spatially balanced development of agribusiness and food networks.

It is proposed to develop systematic management in agribusiness based on the use of innovative mechanisms which, as new systematic formations of management algorithms, can ensure the adaptation of coordination trajectories to changes in the business interaction environment in real time, and it is proposed to classify these mechanisms by distinguishing them according to hierarchical (global, national, regional) and functional (operational, technological support, administrative, marketing, logistical, communication, chain coordination) characteristics of management entities, which made it possible to identify cause-and-effect relationships between management decisions and coordination actions within agricultural systems.

Taking into account analytical generalizations, a design model and methodological algorithm for forming the risk resistance potential of system management in agribusiness have been developed. The graphic visualization of the design model reflects the integration of agribusiness management resources and material, financial, and information flows using SMART nodes of integrated coordination, which are formed at different levels of management systems and are seen as a complex of operations (with signs of specificity, measurability, time determination, and executive adaptation), form an environment for effective interaction in achieving risk resistance of system management in agribusiness and developing the potential of the agribusiness ecosystem. It is substantiated that the methodological algorithm for forming the risk-resistance potential of system

management in agribusiness involves planning based on effective monitoring and assessment of resource dynamics.

The *analytical part of the study* describes the current state of development of system management in agribusiness in Ukraine, diagnoses resources and models of institutional support for system management in agribusiness, a methodological approach to assessing the potential for developing agribusiness infrastructure in the regions is tested, and the regions of Ukraine are ranked and grouped according to the level of agribusiness infrastructure development.

It has been established that agribusiness in Ukraine, as an object of system management, has the potential to reproduce food supplies for the population, form export chains with high added value, and support socio-economic-ecological-territorial development; The indicators of the dynamics of the development of the aggregate potential of the resource, production, reproductive, and export subsystems of agribusiness and the subsystem of market activity of its entities illustrate the existence of potential for effective management. It has been found that a characteristic feature of the development of domestic agribusiness entities that form the integrity of management systems is an imbalance in the use of management mechanisms, in particular, marketing, operational coordination, and administrative mechanisms.

It has been established that Ukraine's agribusiness, despite the deep crisis caused by full-scale war, demonstrates a high level of adaptability. Despite the decline in the share of agricultural products in GDP, the monetary value of production is approaching pre-war levels, which indicates the industry's resilience to external shocks. Structural shifts have been identified in the reproductive subsystems of the agricultural economy, in particular, the redistribution of capital investments in favor of the processing sector, which indicates the formation of new priorities in the development of agribusiness, focused on increasing the added value of products and diversifying market channels.

The diagnosis of system management design in agribusiness was carried out using the example of medium, small, and micro-enterprises, which are structure-

forming links in the development of regions and local territories. In particular, the formation of system management functionality (in terms of planning, organization of interaction, motivation, and control functions) was assessed.

A typology of agribusiness enterprises by scale was carried out, which made it possible to identify differences in the structure of resource potential, financial indicators, and management capabilities. It was found that small businesses maintain high profitability and a stable share of equity capital; medium-sized businesses form the investment potential of the industry; micro-enterprises demonstrate flexibility and the ability to quickly adapt to an unstable environment.

Based on the analysis of the results of a sociological survey of managers of agricultural enterprises, farms, and micro-enterprises, heads of rural households, and specialists located in the Zhytomyr, Rivne, Cherkasy, and Kirovohrad regions, problems in the development of their management were identified, the main ones being insufficient use of digital technologies (88%) and marketing management functions (65%), insufficient level of sales policy formation (54–88%) and integration with local partners in product sales (21–76%), low level of knowledge, skills, and abilities of personnel (22–74%), underdeveloped practices of project team management and teamwork incentives (45–69%), and development of internal control standards (78–91%), and insufficient level of professional competence improvement of personnel (76–92%).

The main problems of managing transaction costs of agribusiness entities have been identified by their place of origin, management function, and level of responsibility for delegated powers of employees, which include managing costs to determine the producer's margin (91%), involvement in local and regional associations (89%), contracting (88%), maintaining relationships with partners (94%), staff training (89%), order portfolio formation (88%), business relationship coordination (88%), and legal support (91%).

The *project part of the study* improved the scientific and methodological tools for forming the innovative potential of the agribusiness management ecosystem and developing an algorithm for forming and implementing a strategy

for the systematic development of agricultural enterprises based on SMART management. the formation of innovative marketing technologies in regional agribusiness management systems was substantiated; recommendations were proposed for making decisions on the participation of agricultural enterprises in initiative organizations supporting agribusiness and the use of engineering; Forecasting of capital investments in agriculture, hunting, and related services has been carried out, given that the most significant negative trends are observed precisely in the sphere of basic production.

Based on the results of ranking promising areas for the development of systems management in agribusiness at the local and regional levels, a visual concept for a regional agribusiness cluster development program has been developed, the main areas of which are local (rural areas, business groups, initiative associations of entrepreneurs), sectoral, scientific and innovative, and ecosystem coordination. The developed algorithm for the formation and implementation of a strategy for the systematic development of agribusiness in the region based on the SMART specialization approach will allow modeling the interaction of coordination centers of agribusiness stakeholders. To implement an innovative strategy for the development of regional and local agribusiness, an algorithm has been developed to assess the feasibility of agricultural enterprises participating in initiative organizations supporting agribusiness (specialized digital platforms). Promising areas of outsourcing for domestic agricultural enterprises have been proposed, in particular in the areas of procurement, technological operations, monitoring, harvesting, storage, and sales.

It has been determined that the most effective mechanisms for forming systematic management in agribusiness are business process reengineering and institutional regulation based on digitization, which will provide entities with access to a qualitatively new level of interaction with external business stakeholders – optimal integration, cooperation, creation of new contracting systems, and institutional support. Based on the theory of the business ecosystem, the need to develop innovative mechanisms for coordinating interaction between

entities has been proven; a model of the architecture of the digital portal environment for the regional agribusiness management system has been developed (using the example of the geospatial portal model of the Polissia National University).

Scientific and methodological principles for the formation of systemic management in agribusiness have been proposed, which make it possible to form and develop systemic networks for the integration of business chains of entities, and stakeholders, and to form digital coordination centers, which will ensure the geo-investment potential of local, regional, and national agribusiness ecosystems.

Based on forecasts of capital investment dynamics as a tool for digitization and the development of systematic management in agribusiness, an expected 33% increase in investment by 2027 has been identified, which creates conditions for the modernization of the technical and technological base, process automation, and the introduction of digital management platforms, ensuring the comprehensive digital transformation of agribusiness and increasing its competitiveness in domestic and foreign markets.

**Key words:** management, system management, agribusiness, agribusiness entities, coordination of the development of agribusiness infrastructure entities, risk resistance potential, management of the formation of chains and networks, agribusiness ecosystem, digitalization, innovative development, marketing technologies.

## **СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ**

### **1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:**

#### **1.1. Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus:**

1. **Liashenko R., Karpiuk K., Buzovich A.** Influence of System Management on Strategic Development of the Enterprise under Uncertainty and Risk. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2019. Vol. 8, No 3. P. 16–30.

DOI: 10.36941/ajis-2019-0002 (1,24 ум. друк. арк.; внесок авторів: Ляшенко Р. – обґрунтовано концептуальні засади прийняття управлінських рішень щодо стратегічного розвитку суб'єктів господарювання за умов невизначеності та ризиків, досліджено взаємозв'язок стратегічного й системного менеджменту в агробізнесі (0,6 ум. друк. арк.); Карпюк К. – визначено ключові чинники формування стратегічних альянсів у контексті стратегічного розвитку бізнесу (0,32 ум. друк.арк.); Бузович А. – проаналізовано взаємодію країн з різним рівнем розвитку зі світовими фінансовими інституціями, окреслено її вплив на розвиток стратегічних альянсів як інструменту системного управління (0,32 ум. друк.арк.).

## **1.2. Статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України (категорія Б):**

2. Ляшенко Р. В. Формування системного менеджменту в агробізнесі: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.151 (0,65 ум. друк. арк.).

3. Ляшенко Р. В. Структура, підсистеми та елементи системного менеджменту агробізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2(70). С. 126–131. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-19> (0,59 ум. друк. арк.).

4. Ляшенко Р. В. Застосування інновацій при формуванні системного менеджменту в агробізнесі. *Бізнес-Навігатор*. 2020. № 1(57). С. 141–146. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-25> (0,71 ум. друк. арк.).

5. Ляшенко Р. В. Модернізація системного менеджменту агробізнесу в напрямку застосування вимог європейської фундації EFQM. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 99–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.19> (0,77 ум. друк. арк.).

6. Ляшенко Р. В. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку регіональних систем управління агробізнесом. *Науковий погляд: економіка*

та управління. 2023. № 3(83). С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-83-5> (0,72 ум. друк. арк.).

7. Tarasovych L., Liashenko R. Synergy of system management and marketing technologies in agribusiness: assessment of resource potential and forecast of development dynamics. *Агросвіт*. 2025. №. 15. С. 165–172. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.15.165> (0,5 ум. друк. арк.; внесок авторів: Тарасович Л.В. – охарактеризовано особливості трансформаційних процесів в агробізнесі України в умовах війни, з акцентом на інтеграцію системного менеджменту та маркетингових технологій як чинників підвищення ефективності бізнес-процесів. Встановлено адаптивність галузі до кризових умов, структурні зрушення у відтворювальних підсистемах, а також переорієнтацію інвестицій на переробну сферу з метою збільшення доданої вартості продукції (0,25 ум. друк. арк.); Ляшенко Р.В. – окреслено відмінності між аграрними суб'єктами різного масштабу за ресурсним потенціалом і управлінськими можливостями. Побудовано економетричну модель прогнозування інвестицій до 2027 року, що засвідчує передумови для цифрової трансформації та формування гнучких систем управління, орієнтованих на післявоєнне відновлення агросектору (0,25 ум. друк. арк.).

8. Tarasovych L., Liashenko R. The innovative potential of management ecosystems in agribusiness: spatial clustering, SMART specialisation and marketing transformation. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №. 15. С. 221–228. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.221> (0,74 ум. друк. арк.; внесок авторів: Тарасович Л. – розкрито теоретико-методологічні засади формування системного менеджменту в аграрній сфері в умовах структурної трансформації національної економіки, з урахуванням пріоритетів сталого розвитку сільських територій; обґрунтовано доцільність переходу до екосистемного підходу в управлінні аграрним сектором, що ґрунтується на принципах синергії, партнерства та інтеграції між ключовими учасниками ланцюга агробізнесу (0,37 ум. друк. арк.); Ляшенко Р. – запропоновано концепцію інноваційного маркетингового профілю для малих і середніх

агropідприємств, що спрямована на їх інтеграцію в регіональні та глобальні збутові мережі, підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення ринкових позицій; обґрунтовано, що ефективне функціонування системного менеджменту в аграрній сфері потребує міжгалузевої інтеграції, просторової кластеризації, застосування механізмів SMART-спеціалізації, а також створення регіональних координаційних центрів управління розвитком агробізнесу (0,37 ум. друк. арк.).

## **2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації.**

9. Ляшенко Р. В. Сучасний стан розвитку менеджменту в агробізнесі України. *Наукові читання – 2017 : наук.-теорет. зб. / ЖНАЕУ*. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. Т. 3. С. 113–116. (0,18 ум. друк. арк.).

10. Ляшенко Р. В. Історія формування і розвитку системного менеджменту. *Економіка, маркетинг та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку* : збірник тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (23 квіт. 2018 р.) : у 3-х ч. Полтава : ЦФЕНД, 2018. С. 59–61. (0,18 ум. друк. арк.).

12. Ляшенко Р. В. Системний підхід до управління. *Актуальні питання сучасної науки*. : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 29–30 квіт. 2018 р. Київ : МЦНД, 2018. Ч. II. С. 31–33. (0,18 ум. друк. арк.).

13. Ляшенко Р. В. Агроаудит як інструмент системного менеджменту в агробізнесі. *Наука та сьогодення* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 5–6 верес. 2018 р. Київ : ЄЦН, 2018. С. 15–17. (0,32 ум. друк. арк.).

14. Ляшенко Р. В. Проблематика участі держави в формуванні фінансових потоків та бюджетуванні підприємств агробізнесу. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення* : збірник матеріалів Міжнар. наук. інтернет-конф. (18 верес. 2018 р.). Тернопіль : МНІК, 2018. Вип. 31. С. 70–76. (0,26 ум. друк. арк.).



15. Ляшенко Р. В. Актуальні проблеми системного управління фінансами в агробізнесі України. *Розвиток фінансів, банківської справи та страхування в Україні та світі* : матеріали I Всеукр. дослідницька конф. студентів та молодих вчених (20 верес. 2018 р.). Київ : ЦДФБС «ФБС ГРУП», 2018 . С. 21–22. (0,1ум. друк. арк.).

16. Ляшенко Р. В. Проблематика та перспективи розвитку сучасного системного менеджменту в агробізнесі. *Пріоритети сучасної науки* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (27–28 жовт. 2018 р.). Київ : МЦНД, 2018. Ч. I. С. 17–19. (0,16 ум. друк. арк.).

17. Ляшенко Р. В. Структурування корпоративного агробізнесу як елемент системного менеджменту. *Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища* : тези інтернет-конф. (15 листоп. 2018 р.). Житомир : ЖДТУ, 2018. С. 47–48. (0,16 ум. друк. арк.).

18. Ляшенко Р. В. Підходи до управління в бізнесі. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (26 січ. 2019 р.). Полтава : ЦФЕНД, 2019. Ч. 4. С. 14–17. (0,32 ум. друк. арк.).

19. Ляшенко Р. В. Особливості формування механізму системного менеджменту агробізнесу. *Тридцять п'яти економіко-правові дискусії* : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (21 бер. 2019 р.). Львів : Наукова спільнота, 2019. С. 25–28. (0,36 ум. друк. арк.).

20. Ляшенко Р. В. Проблематика розвитку системного агроменеджменту України. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення* : збірник матеріалів Міжнар. наук. інтернет–конф. (2 квітня 2019 р.). Тернопіль : МНІК, 2019. Вип. 37. С. 83–86. (0,23 ум. друк. арк.).

21. Ляшенко Р. В. Сутність концепції системного менеджменту в агробізнесі. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку,*

*менеджменту та права* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (11 трав. 2019 р.). Полтава : ЦФЕНД, 2019. Ч. 7. С. 40–42. (0,15 ум. друк. арк.).

22. Ляшенко Р. В. Застосування інноваційних інструментів менеджменту в агробізнесі. *Пріоритетні напрямки наукових досліджень*. : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (20–21 серп. 2019 р.). Київ : МЦНД, 2019. С. 10–12. (0,2 ум. друк. арк.).

23. Ляшенко Р. В. Проблематика державного стимулювання імплементації системного менеджменту на підприємствах агробізнесу із урахуванням вимог європейської фундації EFQM. *Потенційні шляхи розвитку науки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (24–25 верес. 2019 р.). Київ : МЦНД, 2019. С. 11–13. (0,24 ум. друк. арк.).

24. Ляшенко Р. В. Теоретичні засади стратегічного управління та його роль у забезпеченні розвитку підприємства в умовах невизначеності та ризику. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23 січ. 2020 р.). Полтава : ЦФЕНД, 2020. Ч. 5. С. 25–26. (0,18 ум. друк. арк.).

25. Ляшенко Р. В. Сутність та елементи системного управління в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Теоретичні та практичні засади ефективного функціонування соціально-економічної сфери* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (25 січ. 2020 р.). Дніпро : Перспектива, 2020. С. 60–63. (0,32 ум. друк. арк.).

26. Ляшенко Р. В. Стратегічні альянси як інструмент системного управління в рамках забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку науки* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (30–31 січ. 2020 р.). Київ : МЦНД, 2020. Ч. 1. С. 21–23. (0,2 ум. друк. арк.).

27. Ляшенко Р. В. Діджитал-тренди розвитку системного менеджменту агробізнесу в умовах війни. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, присвяченої 100-річчю Поліського

національного університету (м. Житомир, 06 груд. 2022 р.). Житомир : Поліський нац. університет, 2022. С. 24–27. (0,2 ум. друк. арк.).

28. Liashenko R. Digital marketing and transformation of business processes in the agricultural sector: tools of cohesion policy. *Політика згуртування ЄС: реальність, виклики, перспективи* : зб. наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 09 травн. 2025 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 73–81. (0,31 ум. друк. арк.).

### **3. Наукові праці, які додатково відображають результати дослідження:**

29. Ляшенко Р. В. Аналіз системних концепцій менеджменту в управлінні підприємством. *Альманах науки*. 2018. № 5(14). С. 4–7. (0,43 ум. друк. арк.).

30. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12(64). С. 296–301. (0,75 ум. друк. арк.).

31. Ляшенко Р. В. Сутність та зміст системного менеджменту в агробізнесі. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 233–237. (0,69 ум. друк. арк.).

32. Ляшенко Р. В. Позитивні вектори розвитку системного менеджменту. *Альманах науки*. 2019. № 4(25). С. 11–16. (0,54 ум. друк. арк.).

## ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ВСТУП	21
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОБІЗНЕСІ	32
1.1. Онтологічні виміри системного менеджменту в агробізнесі	32
1.2. Механізми формування системного менеджменту в агробізнесі	44
1.3. Потенціал ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі	64
Висновки до Розділу 1	79
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ ТА ДІАГНОСТИКА РЕСУРСІВ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОБІЗНЕСІ	81
2.1. Оцінка стану розвитку агробізнесу як об'єкту системного менеджменту	81
2.2. Діагностика дизайну системного менеджменту в агробізнесі	105
2.3. Моделі те ресурси інституційного забезпечення системного менеджменту в агробізнесі	127
Висновки до Розділу 2	143
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОБІЗНЕСІ	146
3.1. Формування інноваційного потенціалу екосистеми менеджменту в агробізнесі	146
3.2. Стратегічні детермінанти розвитку системного менеджменту аграрних підприємств	162
3.3. Діджиталізація механізмів системного менеджменту в агробізнесі	183
Висновки до Розділу 3	195
ВИСНОВКИ	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	203
ДОДАТКИ	236

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Аграрний бізнес є не лише важливою складовою національної економіки, а й стратегічним чинником глобального поступу, оскільки ефективність його функціонування і трансформація бізнес-ланцюгів визначають рівень продовольчої безпеки держави, формування її експортного потенціалу та впровадження інновацій суб'єктами господарювання. Вказане зумовлює зростаючу потребу у науковому обґрунтуванні й практичній реалізації системного менеджменту, який здатний забезпечити сталий розвиток соціо-еколого-економіко-просторових систем. Ефективність відтворювальних процесів у агробізнесі безпосередньо залежить від інтеграції системних механізмів координації, запровадження інноваційних управлінських технологій, оптимізації структури бізнес-відносин та формування гнучких і адаптивних екосистем.

Особливої актуальності досліджувана проблематика набуває для вітчизняного агробізнесу, що функціонує в умовах воєнних загроз і викликів глобальної продовольчої нестабільності. Пріоритетними напрямками його розвитку є створення адаптивних виробничо-логістичних моделей, мінімізація ризиків у формуванні та функціонуванні ланцюгів постачання продовольства, а також розробка стратегій організаційної трансформації, орієнтованих на ефективну системну координацію бізнес-процесів. Таким чином, формування системного менеджменту в агробізнесі є об'єктивною науково-практичною потребою, що визначає стратегію підвищення конкурентоспроможності національної економіки та уможливлення її інтеграції у глобальні ринки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування системного менеджменту в агробізнесі знайшла відображення у наукових працях багатьох провідних зарубіжних учених. Найвагоміші теоретичні та практичні результати у цьому контексті належать П. Друкеру (акцентував увагу на необхідності стратегічного підходу до управління підприємствами

та важливості ефективної організаційної структури), М. Портеру (обґрунтував роль конкурентних переваг та концепції ланцюгів створення вартості в агровиробництві), І. Ансоффу (розвинув теорію стратегічного планування за умов ринкової нестабільності), Дж. Дейвісу та Дж. Голдбергу (обґрунтували особливості управлінських процесів в аграрному секторі з урахуванням інтеграції виробничих, переробних і збутових компонентів). Сукупність наукового доробку зазначених відомих вчених становить концептуальну основу сучасної парадигми менеджменту в аграрній сфері, що ґрунтується на принципах ефективності, інноваційності та сталого розвитку. Значний науковий внесок у розробку теоретико-методологічних засад системного менеджменту в аграрному секторі також здійснено Дж. Біджаді, С. Бузорі, Е. Валлісом, Д. Зілберштейном, Ф. Карлоу, П. Крауфордом, А. Ліонтакісом, К. Макданіелом, М. Россом, У. Ферроу та іншими. Їх праці стали вагомим внеском у формування міждисциплінарного підходу до управління аграрними системами в умовах глобальних викликів.

Вітчизняну наукову школу з питань організації та управління в аграрній сфері представляють провідні учені, серед яких: В. Андрійчук, В. Вітвіцький, Я. Гадзало, В. Данкевич, С. Дем'яненко, О. Єранкін, М. Зось-Кіор, В. Завдаський, В. Зіновчук, Т. Зінчук, О. Ковальчук, І. Кравчук, А. Кучер, Л. Кучер, С. Лавриненко, Г. Левків, Л. Левківська, Р. Логоша, Ю. Лупенко, М. Малік, М. Місевич, О. Могильний, О. Николюк, П. Пивовар, О. Присяжнюк, П. Саблук, С. Петруха, А. Пріб, Г. Рижаківа, О. Сенішин, О. Скидан, О. Сохацький, В. Ткачук, Є. Ходаківський, О. Шебаніна та інші. Результати їх наукового пошуку спрямовані на обґрунтування концептуальних основ розвитку агробізнесу як інтегрованої системи, що поєднує виробничі, інфраструктурні та інформаційно-технологічні компоненти, взаємодія яких сприяє забезпеченню продовольчої безпеки держави, підтримує інноваційний розвиток аграрної сфери, створює передумови для економічного зростання регіонів та покращення якості життя громадян. Водночас окремого наукового осмислення потребують аспекти

системного управління розвитком агробізнесу, які забезпечують інтегрованість та сталість соціально-економічних, екологічних і територіальних підсистем в умовах трансформаційних змін.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних і прикладних засад формування системного менеджменту в агробізнесі на локальному, регіональному та національному рівнях, а також розробка науково обґрунтованих стратегічних орієнтирів щодо розвитку його інноваційного потенціалу.

Для досягнення поставленої мети в дисертаційній роботі передбачено вирішення таких наукових завдань:

- здійснити теоретико-методологічне обґрунтування сутності та структурних характеристик системного менеджменту в агробізнесі;
- охарактеризувати концептуальні ракурси механізмів формування системного менеджменту в агробізнесі;
- обґрунтувати детермінанти формування потенціалу ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі;
- провести оцінювання сучасного стану розвитку агробізнесу як об'єкта системного менеджменту;
- здійснити діагностику організаційного дизайну системного менеджменту в агробізнесі та систематизувати чинники, що стримують розвиток потенціалу адміністрування;
- ідентифікувати та здійснити комплексний аналіз моделей та ресурсного потенціалу інституційного забезпечення системного менеджменту в агробізнесі;
- розробити та обґрунтувати модель формування й активізації інноваційного потенціалу екосистеми менеджменту в агробізнесі;
- сформулювати науково обґрунтовані пропозиції щодо стратегічних детермінант розвитку системного менеджменту аграрних підприємств;
- обґрунтувати перспективні напрями діджиталізації механізмів реалізації системного менеджменту в агробізнесі.

*Об'єктом дослідження є процес формування системного менеджменту в агробізнесі.*

*Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти розвитку системного менеджменту в аграрному бізнесі, що охоплює діяльність аграрних підприємств та інфраструктурних організацій у межах регіональних і територіальних соціально-економічних систем.*

**Методи дослідження.** *Методологічною основою дисертаційного дослідження є загальнонаукові методи пізнання, а також фундаментальні положення і принципи системного менеджменту в аграрному бізнесі, що дозволяють забезпечити цілісне та комплексне осмислення процесів розвитку агробізнесу на різних рівнях соціально-економічної організації.*

*Для реалізації поставлених у дослідженні завдань застосовано низку методів наукового дослідження, зокрема: монографічний (для опрацювання наукової літератури, нормативно-правових актів, аналітичних звітів у сфері розвитку аграрного сектору, агробізнесу та дослідження об'єктно-суб'єктної взаємодії агентів агробізнесових систем); абстрактно-логічний (для здійснення теоретичного узагальнення, встановлення причинно-наслідкових зв'язків і формулювання наукових висновків і практичних рекомендацій); системно-структурний (для розкриття змісту й внутрішньої організації процесів розвитку суб'єктів агробізнесу як елементів регіональних соціально-економічних систем); зважених оцінок (для визначення інтегральної значущості управлінських функцій та операцій у системі менеджменту аграрних підприємств); методи порівняльного аналізу та групування (для оцінювання ефективності функціонування аграрних підприємств на локальному рівні та виявлення типових моделей розвитку); програмно-цільовий (для розробки алгоритмів формування та реалізації стратегій системного розвитку агробізнесу на основі принципів SMART-спеціалізації); соціологічного дослідження (для вивчення поглядів керівників аграрних суб'єктів господарювання щодо проблем та перспектив формування локальних і регіональних маркетингово-логістичних ланцюгів і мереж у*



межах агробізнесу); *метод теорії ігор* (для оцінювання доцільності участі сільськогосподарських підприємств у ініціативних організаціях підтримки агробізнесу, зокрема в межах спеціалізованих цифрових платформ); *метод математичного моделювання часових рядів на основі методики ARIMA та регресійного аналізу* (для прогнозування обсягів капітальних інвестицій у сільське господарство, мисливство та пов'язані із ними послуги); *графічний* (для графічної візуалізації результатів дослідження) та інші.

*Гіпотезою дослідження* слугувало припущення про залежність підвищення ефективності розвитку суб'єктів агробізнесу та оптимізації їх ресурсів від ступеня розвитку системного менеджменту, який забезпечується інтегрованою взаємодією координацій локальних, регіональних, національних бізнес-стейкхолдерів на засадах використання інноваційних дизайнів структурної координації та діджиталізації.

*Інформаційну базу дисертаційного дослідження* становлять нормативно-правові акти України та міжнародні документи, що регламентують розвиток аграрного сектора та функціонування систем менеджменту; офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, міжнародних організацій; аналітичні та звітні документи профільних наукових і галузевих установ; результати соціологічних опитувань, експертних оцінок та власних емпіричних спостережень автора. Важливу частину джерельної бази становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, публікації у фахових виданнях, матеріали міжнародних конференцій і дослідницьких проєктів, що дозволили забезпечити комплексний характер аналізу та обґрунтувати теоретико-методологічні засади системного менеджменту в агробізнесі.

### **Наукова новизна отриманих результатів:**

*удосконалено:*

- обґрунтування мультидисциплінарного підходу до формування системного менеджменту в агробізнесі як інтегрованої системи

функцій, методів, інструментів та управлінських рішень, що реалізуються ієрархічно організованими суб'єктами управління з метою координації виробничих, інфраструктурних і потенціалоформуючих ланцюгів та мереж аграрного сектору, який створює концептуальну основу для оптимізації системних зв'язків, інтеграції ресурсів і формування екосистем агробізнесу, у межах яких інтелектуально діджиталізовані моделі взаємодії генерують інноваційний потенціал координації соціально-економічного, екологічного та просторово збалансованого розвитку агробізнесових і продовольчих мереж;

- класифікацію механізмів системного менеджменту в агробізнесі шляхом виокремлення їх за ієрархічними (глобальні, національні, регіональні) та функціональними (операційні, технологічного забезпечення, адміністративні, маркетингові, логістичні, комунікаційні, ланцюгової координації) ознаками суб'єктів управління, що дало змогу виявити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та координаційними діями в межах аграрних систем;
- зміст поняття системного функціоналу в менеджменті агробізнесу як організованої взаємодії суб'єктів аграрної системи, що розвивається на засадах сучасних контрактних форматів, діджитал-комунікацій і професійних активностей адміністративного менеджменту, дизайн якої виконує роль аттрактора – стійкого стану розвитку, здатного вирівнювати траєкторії міжсистемної взаємодії та забезпечувати синергетичний ефект через потенціал спільної координації;

*набули подальшого розвитку:*

- систематизація чинників, що стримують розвиток потенціалу адміністрування та системного менеджменту в агробізнесі, ідентифікованих на основі діагностики його дизайну у функціональному вимірі (планування, організація, мотивація, контроль) з позицій підтвердження аксіоми управлінської теорії про системність та інтегративність механізму менеджменту, до яких

віднесено низький рівень використання цифрових технологій і управління маркетингом, недостатню сформованість збутової політики та інтеграції з локальними партнерами, обмежені знання та компетентності персоналу, нерозвиненість практики управління проєктними командами, стимулювання командної роботи та розробки внутрішніх стандартів контролю;

- концептуалізація профілю менеджмент-ресурсу суб'єктів агробізнесу як інтегрованого ресурсу, що формується на засадах SMART-вузлової координації, динаміка якої детермінується конкретністю (реалізацією стратегій, операційною діяльністю, ринковою активністю, інфраструктурним забезпеченням), підтримується потоками матеріальних, фінансових й інформаційних ресурсів у середовищі бізнес-взаємодії, сприяє підвищенню ризикостійкості підприємств та характеризується інноваційними ознаками вимірюваності (використання Big Data і блокчейну) й таймінгу (часова обмеженість ресурсу координації);
- розробка моделі формування та активізації інноваційного потенціалу екосистеми менеджменту в агробізнесі, що інтегрує механізми кластеризації, SMART-спеціалізації, маркетингу, виробничої та міжгалузевої кооперації, інтеграції галузей інфраструктури агробізнесу, управління знаннями, взаємодії систем аграрних підприємств з організаціями інфраструктури регіонального (локального) агробізнесу, конкурентами, споживачами, бізнес-стейкхолдерами та інститутами, використання яких забезпечується науково-інноваційним супроводом та інтелектуальним аутсорсингом, що формує синергетичний ефект координації розвитку логістичних дистрибуційних мереж, територіальних хабів, інноваційно-інтелектуальних центрів і організацій фінансово-економічного, страхового та грантового забезпечення розвитку агробізнесу;

- концептуалізація стратегічних детермінант розвитку системного менеджменту аграрних підприємств, що поєднують алгоритм формування та реалізації стратегії системного SMART-менеджменту, інноваційні технології маркетингу, елементи блокчейну та управління великими даними, методи оптимізації транзакційних витрат у ланцюгах агробізнесу, архітектуру взаємодії за концепцією ефекту 4V, стратегічні карти розвитку, операційні платформи за принципом «ціль/задача – функції – результат» та моделі операційних, маркетингових, інфраструктурних і комунікативних ланцюгів, що застосовуються у процесі прийняття рішень щодо укладання угод, забезпечуючи підвищення ефективності та конкурентоспроможності агробізнесу;
- пропозиції щодо діджиталізації механізмів системного менеджменту в агробізнесі, що охоплюють розробку алгоритмів координації участі суб'єктів у спеціалізованих цифрових платформах і матрицях вибору критеріїв їх оцінки та аутсорсингових моделей, організаційній стандартизації визначення вартості бізнес-операцій із залученням грантової підтримки, впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів і створенні діджитал-порталу системи управління регіональним агробізнесом із залученням університету як центру координації науково-інтелектуальних ресурсів, що забезпечує формування геоінвестиційного середовища розвитку системи агробізнесу.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що розроблені теоретико-методичні та прикладні положення доведені до рівня конкретних пропозицій, придатних для впровадження у наукову та практичну діяльність з формування системного менеджменту в агробізнесі. Окремі з них пройшли апробацію та знайшли застосування у таких напрямках: в освітньому процесі факультету економіки та менеджменту Поліського національного університету під час викладання дисциплін «Маркетинговий менеджмент», «Теорія організації», «Управління знаннями» (довідка від 23.08.2024 р. №1894/01-17); при розробці Програми економічного і

соціального розвитку Житомирської області на 2023 рік, зокрема в частині алгоритму оцінювання сучасного стану соціально-економічного розвитку територій, підприємництва та інноваційно-інвестиційного потенціалу бізнес-інфраструктури (довідка від 26.12.2023 р. № 08/2043/0/2-23/58); у процесі створення стратегії розвитку ТОВ «РОС АГРО» (довідка від 22.12.2022 р. № 285/12-23); при формуванні збутової стратегії ТОВ «Фаворит-агро» (довідка від 20.12.2023 р. № 667/12-23); у розробленні та реалізації програми цифровізації підприємства ТОВ «Дружба» (довідка від 26.06.2023 р. № 119). Таким чином, результати дослідження підтвердили свою прикладну цінність, що забезпечує їх релевантність як для академічної сфери, так й для практики ситсемного управління в аграрному секторі.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота відображає результати наукових досліджень, виконаних у межах планової науково-дослідної діяльності кафедри менеджменту організацій і адміністрування ім. М.П. Поліщука за темою «Стратегічні напрями розвитку аграрного сектора економіки північно-західного регіону України в умовах інституційних змін та соціально-економічних трансформацій» (Державний реєстраційний номер 0115U006781), у рамках тематичного підрозділу «Розвиток підприємництва на сільських територіях» (2018–2020 рр.). Крім того, дослідження виконувалося відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри менеджменту та маркетингу за темою «Стратегічне управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем в умовах євроатлантичної інтеграції України та глобалізації» (Державний реєстраційний номер 0121U107527), зокрема в межах тематичного підрозділу «Управління розвитком суб'єктів інфраструктури агробізнесу в регіоні» (2018–2023 рр.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій відображено теоретико-методичні та практичні узагальнення і пропозиції, отримані автором самостійно. Вони полягають в обґрунтуванні необхідності формування та використання інноваційного

потенціалу системного менеджменту в агробізнесі на локальному, регіональному, національному рівнях, зокрема розробці мультидисциплінарного підходу до формування системного менеджменту в агробізнесі. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використано лише ті положення, які є результатом власних досліджень.

**Апробація матеріалів дисертації.** Основні наукові положення та результати дисертаційного дослідження представлено та обговорено на науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема: міжнародних – «Економіка, маркетинг та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку» (Полтава, 2018); «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики» (Кривий Ріг, 2018); «Актуальні питання сучасної науки» (Київ, 2018); «Наука та сьогодення» (Київ, 2018); «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення» (Тернопіль, 2018; 2019); «Пріоритети сучасної науки» (Київ, 2018); «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права» (Полтава, 2019); «Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів» (Кривий Ріг, 2019); «Тридцять п'яти економіко-правові дискусії» (Львів, 2019); «Пріоритетні напрямки наукових досліджень» (Київ, 2019); «Потенційні шляхи розвитку науки» (Київ, 2019); «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі» (Полтава, 2020); «Теоретичні та практичні засади ефективного функціонування соціально-економічної сфери» (Дніпро, 2020); «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку науки» (Київ, 2020); «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів» (Житомир, 2022); «Політика згуртування ЄС: реальність, виклики, перспективи» (Житомир, 2025); всеукраїнських – «Наукові читання – 2017» (Житомир, 2017); «Розвиток фінансів, банківської справи та страхування в Україні та світі» (Київ, 2018); «Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища» (Житомир, 2018). Представлення матеріалів на широкому спектрі наукових форумів

засвідчує належний рівень наукової новизни, практичної значущості та актуальності отриманих результатів.

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 32 наукові праці загальним обсягом 12,58 ум. друк. арк. (автору належить 11,32 ум. друк. арк.), з них 8 праць, в яких опубліковано основні результати дослідження, у т.ч. 1 стаття у періодичному науковому виданні, проіндексованому у базі даних Web of Science Core Collection, 7 – у наукових фахових виданнях України (категорія Б), 19 наукових праць, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації та 4 наукові праці, які додатково відображають результати дослідження.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (268 найменувань) і додатків (на 8 сторінках). Основний текст дисертації викладено на 182 сторінках, містить 22 рисунки, 22 таблиці.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОБІЗНЕСІ

#### 1.1. Онтологічні виміри системного менеджменту в агробізнесі

Продовольча сфера, як система виробництва, постачання, розподілу і споживання харчових продуктів, відіграє надважливу роль у розвитку соціуму та забезпеченні якості його життя, є потужним потенціалом агробізнесу, зумовлює підвищення рівня продовольчого забезпечення населення та відтворення процесів економічного зростання на інноваційній основі. Окреслене досягається за умов формування й використання специфічного інструментарію координації підсистем агробізнесу, який виступає основою системного менеджменту в агробізнесі.

Онтологічні виміри системного менеджменту в агробізнесі знаходяться у площині становлення й трансформації концепції агробізнес-менеджменту, пік розвитку якої припав на середину 70–80 рр. XX ст., а її методологічна диференціація триває дотепер, що дозволяє віднаходити, обґрунтовувати та формувати прикладні методики як систем координації суб'єктів агробізнесу, так й створення нових бізнес-дизайнів – результатів цих координацій. Для ідентифікації передумов, особливостей становлення та розвитку сучасних трендів методології системного менеджменту в агробізнесі доцільно розглянути наукові підходи до об'єктно-суб'єктної взаємодії складових, що наповнюють зміст цієї економічної категорії. Вважається доцільним використання у дослідженнях підходу «ступеневого визначення локального об'єкту координації», згідно з яким модифікації процесів і систем (у даному дослідженні – процесів і систем агробізнесу) зумовлюють модифікацію системи координацій (системи менеджменту) та сприяють формуванню інноваційних, креативних управлінських систем [188, с. 62; 213, с. 116].



В теоретичному сенсі локальним об'єктом координації менеджменту агробізнесу є бізнес в сільському господарстві, суб'єкти якого є внутрішньо економічно активними та працюють у сприятливому економічному, політичному, фізично-органічному середовищі; здатні розширюватися та отримувати прибутки, підвищувати продуктивність землі, праці та капіталу, а також утримувати свої витрати на низькому рівні для забезпечення конкурентоспроможності ринкових цін [203]. Контекст такого тлумачення обумовлюється класичним підходом до понять «бізнес», «підприємництво», в якому «сприятливість» визначених середовищ досягається здатністю адаптації економічної активності до ризикованих умов, що здійснюється на засадах постійного пошуку й впровадження новітніх креативних координацій, які і вбачаються чинниками «утримування сприятливості» цих середовищ.

Диференціація змістовного наповнення поняття «агробізнес» актуалізувалася завдяки праці Д. Девіса та Р. Голберга «Концепція агробізнесу», в якій обґрунтовано систему агробізнесу, складовими якої визначено: постачання ресурсів; створення доданої вартості; маркетинг; підприємництво; фінансування; консалтинг [211, с. 121]. Аналогічні позиції викладають вітчизняні дослідники, на думку яких агробізнес є системою виробництва продуктів, пов'язаних із природними ресурсами (біотехнологіями, фермами, продуктами харчування, лісовим господарством, рибальством, паливом та волокнами) [34]. Тобто, має прояв галузевий підхід, на засадах якого формувалася вітчизняна аграрна економіка, акумулюючи та відтворюючи систему теоретико-методологічного, прикладного та практичного забезпечення розвитку національної агропродовольчої сфери, підприємства якої здатні забезпечувати зростаючий прибуток в довгостроковому періоді та досягнення інших специфічних цілей для кожного власника (менеджера). Зазначене зумовило розвиток вітчизняної концепції аграрного менеджменту, передумовою формування методологічних постулатів якої стала концепція агробізнес-менеджменту, в

якій, насамперед, обґрунтовувалося управління агробізнесом в якості процесу, а саме – функції, методи, інструменти менеджменту, завдяки яким досягається ефективний результат діяльності підприємства (організації) [34, с. 48; 180, с. 137].

Ідентифікаційні постулати організації, підприємства, бізнес-структури в якості середовища функціонування менеджменту започаткували теоретичне підґрунтя розвитку системного менеджменту в агробізнесі. С. Бучорі визначає менеджмент, як процес управління ресурсами і людьми та наголошує на створенні системи цілепокладання, планування, організації, мотивації, контролю задля досягнення певної мети [207, с. 1938]. Дослідник акцентує на необхідності управління взаємодією ресурсів, людей, технологій, що притаманно будь-якій організації, оскільки досягнення сумісних цілей передбачає виконання завдань в межах індивідуальних спеціалізованих операцій. Аналогічних позицій дотримуються С. Дем'яненко, М. Сагайдак, С. Гуткевич, які координацію сумісних дій людей шляхом постановки загальних цілей, визначення цінності, правильної структури організації, виховання необхідних трудових навичок й забезпечення кваліфікаційного розвитку вважають діями менеджерів, що спрямовані на підтримання системного управління організацією [34, с. 120; 183, с. 98].

В контексті розробки концептуальних засад управління, один з авторів класичної теорії менеджменту П. Друкер, сформулював методологічні принципи «спеціального інструментарію менеджменту організованої взаємодії», а менеджмент визначив особливою функцією, специфічним апаратом, який забезпечує організації можливості для досягнення необхідних результатів [217]. Обґрунтування постулатів П. Друкера та його послідовників, активізація новітніх досліджень та методологічних узагальнень щодо основної предметної області менеджменту дозволили науковцям розширити перелік класичної концепції підходів в менеджменті (системний, процесний, ситуаційний) та обґрунтувати панівну перевагу серед них – системного підходу.

Актуалізація системності менеджменту в сучасних дослідженнях має прояви в обґрунтуванні «об'єднувального системного початку», яким виступає управлінське рішення, прийняте на основі аналізу фактів поточної ситуації, а делегування повноважень забезпечує використання механізму менеджменту організації у конкретній ситуації [118, с. 235]. На існуванні системності менеджменту організацій наголошують вітчизняні та зарубіжні дослідники, визначають її актуальним трендом розвитку бізнес-організацій. Зокрема, В. Назарчук та О. Косіюк системою менеджменту організацій вважають комплекс взаємопов'язаних підсистем, які можливо оцінити конкретними показниками, а також визначити їх вплив на загальну ефективність всієї системи. В цей комплекс входять управлінська, фінансова, операційна, маркетингова, інформаційна, логістична, інноваційна та інвестиційна підсистеми [133, с. 132–136]. На їх думку, структурними елементами системи управління є дві підсистеми: керуюча (суб'єкт управління) – вищий орган управління, контролюючий орган і керована (об'єкт управління) – всі види ресурсів організації. Результат взаємодії цих підсистем вивчається за допомогою функціонального та структурного аналізу, зокрема, вивчення динаміки системи, визначення її входів, процесів (функцій) та виходів (головних цілей системи), аналіз взаємовідносин між об'єктами системи та процедури їх реалізації [133, с. 140–143].

До ключових функцій системного менеджменту С. Валліс відносить системне мислення менеджера та системне управління командами. Його умовиводи ґрунтуються на загально філософській доктрині мисленнєвої активності у світопізнанні [210]. Аналогічних поглядів дотримуються М. Джасксон, О. Гаврильченко, В. Лутцак, на думку яких формування інноваційного дизайну організації забезпечується креативними управлінськими рішеннями, в результаті яких формується інноваційні системи делегування повноважень, що забезпечують ефективний результат [26, с. 28; 229; 239, с. 176]. Система делегування повноважень в організації є відносно новим об'єктом сучасних наукових розвідок, який найчастіше

зустрічається в дослідженнях систем креативного менеджменту та системного управління персоналом. Автор теорії групової динаміки Л. Лайкерт вважає, що формування проектних підсистеми управління групами (колективами) в межах організаційного дизайну є метою створення цілісно-активної системи делегування повноважень, що впливає на цілісність організаційної взаємодії, а методи впливу фіксується задля формування унікальної системи організаційної культури [237].

Вагомою передумовою підтримання цілісності системи організаційної культури є удосконалення процесів координації, що забезпечує формування підсистем стандартизації управління бізнес-процесами, підвищення якості організації взаємодії керуючої та керованої підсистем, створення позитив-контактного комунікаційного середовища менеджменту організацій [209]. Такі аспекти підтримують В. Березін, В. Шарко, А. Нікітішин, обґрунтовуючи зміст системи стандартизації управління бізнес-процесами, як комплексу процесів, методів, інструментів і ресурсів, що забезпечує розробку, впровадження, контроль виконання, підтримання в актуальному стані, удосконалення, оцінювання ефекту для бізнесу та своєчасну відміну нормативно-методичних документів організацій [11, с. 270]. Аналогічні позиції мають місце у дослідженнях С. Валліса, К. Пелечіса, Р. Гіневічюса, які вважають, що процедури превентивної стандартизації та уніфікації бізнес-процесів необхідно проектувати на стадії розробки організаційного дизайну та стимулювати їх оптимізацію, як в процесі прийняття управлінських рішень й делегуванні повноважень, так і в різноманітних процесах виконання завдань працівниками, що й підвищує ймовірність досягнення ефекту оптимізації управлінських систем [266].

Актуальними трендами досліджень системного менеджменту організацій початку XXI ст. є стратегічні трансформації системи управління бізнес-організаціями, розвиток інтелектуального менеджменту, креативне управління, діджиталізація об'єктно-суб'єктної взаємодії середовища та підсистем організації [43, с. 54; 56, с. 34–38]. Розгляд таких аспектів корелює

із науковими розвідками систем управління конкурентоспроможністю бізнес-структур, ефективність яких досягається завдяки синергії координацій зовнішніх (ринкових) і внутрішніх (організаційних) суб'єктів, а самоорганізація вбачається основним системоутворювальним чинником, який забезпечує відтворення стійкості (сталості) бізнес-організацій, сприяє посиленню ступеню креативності управлінських рішень та інтеграції виконавчої ініціативи у систему управління змінами [239, с. 174; 242, с. 317].

Сучасні аспекти розвитку методології системного менеджменту бізнес-організацій мають п'ять векторів концептуальних формацій: соціоспрямованості у досягнення природної сталості; структурно-технологічний; адміністративний; адаптації до змін; функціональний. Досягнення балансу природної сталості в організацій завдяки використанню мережевої нейроактивності координації забезпечується розвитком інтелектуального управління та здатністю менеджера формувати креативні команди, зокрема, й з використанням діджитал-комунікацій. Дизайни організаційної взаємодії можуть постійно змінюватись, а процес виконання завдань (після делегованих повноважень) – постійно удосконалюватись виконавцями [214, с. 97; 233; 257].

Структурно-технологічний погляд на управління та адміністративна концепція передбачають чітко розроблені стандарти та алгоритми менеджменту організації, постійне удосконалення політики, правил, процедур, а також жорсткий контроль виконання. Конфігурація структурних елементів систем організації забезпечується актуальними на часі векторами делегування повноважень, притаманними конкретній ієрархії структури [214]. Адаптаційні системи менеджменту можуть формуватися в умовах структурно-технологічних перетворень без зміни їх сталості, зокрема, використання проєктних структур (орієнтованих на виконання конкретного завдання) передбачає залучення різних агентів організаційної ієрархії без зміни сталої структури організації. Здатність менеджменту формувати проєктні структури та використовувати ресурс проєктної координації

дозволяє створювати потенціал адаптації організаційної системи до змін [243, с. 29].

Виділення функціонального вектору концептуальних спрямувань у сучасній методології системного менеджменту організації підкреслює існування тенденцій обґрунтування його функціональної спрямованості. Функціоналізм в дослідженнях системного менеджменту організації передбачає формування онтологічної панелі об'єкта дослідження з наданням переваги функціональній зоні фундаментальної проблеми процесів, що забезпечують існування, розвиток об'єкта як частини системи [233]. В цьому сенсі системний менеджмент може стосуватися бізнес-організацій в цілому, а також будь-яких видів бізнесу (що здійснюють ці організації) – промислового, будівельного, торговельного, банківського, аграрного тощо. Відтак, онтологічні виміри системного менеджменту агробізнесу досліджуються у багатоманітних фіксаціях об'єктів й предметів проявів його технологій – від управління виробництвом сільськогосподарської продукції – до координації інфраструктурного забезпечення аграрних підприємств та стратегічного розвитку національної системи агробізнесу.

Вивчення методологічного конструкту системного менеджменту в агробізнесі дозволяє здійснити класифікацію наукових поглядів на це явище (або цей процес), вивчити передумови та особливості різновекторності обґрунтування його змісту, залежно від ознак, що визначають напрями класифікацій, узагальнень, умовиводів щодо цього феномена. Зважаючи на високий ступінь змістовної інтеграційності поняття «системний менеджмент агробізнесу» та диференціаційну сутність його складових (система, менеджмент, агробізнес) доцільним вбачається вивчати методологічне обґрунтування проявів цього поняття із застосуванням синергетичного підходу.

Диференціалізація наукових поглядів на сутність системного менеджменту в агробізнесі дозволяє стверджувати, що дослідницьким умовиводам найбільш притаманні ознаки таких його проявів: системне управління

сільськогосподарським підприємством (фермою), ієрархічне управління мережами, процесами, алгоритмами агробізнесу та проектування інтегрованих управлінських систем (рис 1.1; Додаток А).



**Рис. 1.1. Ознаки системного менеджменту в агробізнесі**

Джерело: сформовано за [118, с. 235; 201; 213, с. 116; 214, с. 87; 239, с. 175].

Сформовані класифікаційні ознаки дозволяють сформулювати визначення поняття «системний менеджмент в агробізнесі» з позиції онтології мультидисциплінарності та вважати його інтегрованою системою функцій, методів, інструментів, управлінських рішень, що реалізуються ієрархічно організованими суб'єктами управління з метою координації

цілісної взаємодії виробничих, інфраструктурних і потенціалоформуючих ланцюгів і мереж аграрного сектору. Такий підхід створює концептуальну основу для оптимізації системних зв'язків, інтеграції ресурсів і формування екосистем агробізнесу, у межах яких інтелектуально діджиталізовані моделі взаємодії генерують інноваційний потенціал координації соціально-економічного, екологічного та просторово збалансованого розвитку агробізнесових та продовольчих мереж.

В контексті аналізу змістовного наповнення цього визначення доцільно розглянути аспекти процесу формування системного менеджменту в агробізнесі. З огляду на положення сучасної методології менеджменту, зокрема, тайм-менеджменту, організаційна функція вбачається панівною у системі взаємодії елементів різних інтегрованих утворень та ієрархічного підпорядкування, ефективність якої досягається в межах діяльності конкретних суб'єктів у досягненні своїх цілей [26, с. 27; 75, с. 168]. Погоджуємось з такою позицією, вважаємо цей постулат достатньою аргументацією необхідності обґрунтування результативності процесу формування системного менеджменту в агробізнесі, зокрема – створення середовища ефективної взаємодії суб'єктів агробізнесу, підвищення якості життя населення, економічного зростання у соціо-просторових системах.

Середовище ефективної взаємодії в агробізнесі забезпечується його суб'єктами – керівниками організацій, які в процесі своєї діяльності координують роботу персоналу та забезпечують формування стійких внутрішніх систем управління. При цьому, на думку С. Дем'яненка, який акцентує на особливостях функціонування аграрного менеджменту в системі агробізнесу та пропонує вважати синонімами словосполучення «аграрне виробництво» та «сільськогосподарське виробництво», слід враховувати якісну відмінність локального рівня агробізнесу (аграрного виробництва) від промислового виробництва як джерел отримання доходу [34]. Пояснюється це тим, що для сільського господарства притаманною є спадна віддача від ресурсів, а для промисловості – зростаюча. Поєднання сільського



господарства і промисловості в агропромислових формуваннях є їх перевагою порівняно з іншими формами ведення агробізнесу [34].

В системі використання функцій менеджменту агробізнесу вагомим чинником системної взаємодії, на думку В. Вітвіцького та В. Мамчура, є мотиваційна функція, яка має прояв у внутрішніх координаціях аграрних підприємств (удосконалення колективних угод та договорів з метою узгодження та гармонізації інтересів найманих працівників і роботодавців, спрямування персоналу на підвищення ефективності агробізнесу) та зовнішньо організаційних координацій (гармонізація інтересів найманих працівників і роботодавців, держави як представника суспільства, соціуму) [21, с. 78].

Формування системи потенціалів агробізнесу сприяє формуванню синергетичного функціонального потенціалу аграрного менеджменту. За одним із тверджень, менеджмент в агробізнесі реалізується на сільськогосподарському підприємстві за допомогою механізму управління «потенціалом поля», що створюється за допомогою планування ощадливо-ресурсного землекористування, передбачає оцінку, функціональну реалізацію, удосконалення на основі моніторингу результатів та вбачається ключовим механізмом управління агробізнесу [147]. Щодо формування ефективної системи управління агробізнесом на локальному рівні (у сільськогосподарських підприємствах), забезпечення потенціалу їх конкурентоспроможності дослідники пов'язують із аграрним маркетингом.

На основі результатів досліджень сутності аграрного маркетингу через управлінські та економічні компоненти для перспективного моделювання стратегій конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств на засадах практичного використання маркетингових інструментів у виробничо-комерційній діяльності, О. Мандич пропонує запровадження теорії маркетингу до практики аграрних підприємств через формування моделей, які мають базуватись на первинних інструментах комплексу маркетингу, зокрема, на поєднанні товарної, цінової, комунікаційної та

збутової політик [126, с. 79]. Т. Ільченко обґрунтовує необхідність формування систем інноваційного маркетингового менеджменту в агробізнесі та акцентує на актуалізації системного взаємозв'язку принципів та елементів інноваційного маркетингу в агробізнесі із організаційною структурою взаємодії, яка формується керуючими системами суб'єктів та формує інноваційну культуру системного бізнес-середовища [54, с. 21–22].

Аграрний менеджмент та аграрний маркетинг у дослідженнях сучасних науковців є основними координаційними механізмами системного менеджменту в агробізнесі, оскільки сприяють формуванню потенціалу створення та відтворення ланцюгів та мереж агробізнесу. Відтак, можна вважати, що актуальний методологічний конструкт сучасного системного менеджменту агробізнесу пов'язаний із вивченням процесів системної координації ланцюгів агробізнесу – від виробництва сільськогосподарської продукції – до реалізації продовольства кінцевому споживачу, при якій створюються нові модифікації системно-синергетичних зв'язків між керуючими і керованими системами організацій – учасників цих ланцюгів, системна взаємодія яких продукує створення доданої вартості у матеріальному потоці ланцюга, також – приросту капіталу у фінансових потоках, що забезпечують функціонування цих ланцюгів [220; 255].

Підтримуючи системну інтеграцію агробізнесових матеріальних потоків та ланцюгів їх інфраструктурного забезпечення, дослідники агропродовольчих глобальних мереж висувають ідеї уніфікації управління глобальними продовольчими ланцюгами. Зокрема, до основних функцій управління агробізнесом на міжнародному рівні віднесено: інституційне регулювання, формування сприятливого політико-економічного середовища та ефективне управління транспортною, портовою, складською логістикою [75, с. 169; 264]. На національному рівні уніфікаційні аспекти системного менеджменту в агробізнесі стосуються сприятливого законодавства та створення системи тотальної діджиталізації середовища агробізнесу [38]. В цьому сенсі системний менеджмент в агробізнесі матиме прояви у швидкій

реакції як на кон'юнктурні ринкові виклики, так й на зміни інституційного середовища.

Проблематика системного ієрархічного управління виробництвом продовольства та його доведенням до кінцевого споживача становить один із ключових напрямів сучасних наукових досліджень. Вона розглядається крізь призму координації міжсистемної взаємодії, ефективність якої безпосередньо залежить від рівня впорядкованості управлінських дій у сфері планування, організації, мотивації та контролю операцій. Відтак, вирішальне значення набуває спроможність управлінських суб'єктів забезпечувати результативне функціонування та відтворення підсистемних бізнес-ланцюгів із одночасним збереженням цілісності управлінської системи загалом. В цьому сенсі важливим вбачається досліджувати управлінський ресурс окремого об'єкта в частині його спроможності формувати й ефективно використовувати внутрішній потенціал менеджменту, зокрема, за допомогою постійного удосконалення функцій, методів, інструментарію управління, стимулювання креативності в управлінні групами, інтелектуалізації процесу прийняття управлінських рішень та делегування повноважень.

Використання результатів сучасних досліджень взаємодії ієрархічних систем та її впливу на підвищення ефективності бізнесу дозволяє розглядати системний менеджмент агробізнесу на засадах принципу «системної ієрархії», якій запропоновано Н. Смітом, Ф. Сайге та актуалізується стосовно системного управління агробізнесом Д. Сулберстайном, Л. Плотніковою, М. Романенко для дослідження чинників, що підвищують ступінь цілісності цих систем за рахунок постійного удосконалення та оптимізації міжсистемних зв'язків. У сенсі прикладних досліджень це визначає високий ступінь продукування креативних управлінських рішень, інноваційне управління командою, тотальну інтелектуалізацію керуючої і керованої систем бізнес-організацій [248, с. 64; 268]. В управлінні агробізнесом використання принципу системної ієрархії дозволяє сформувати потенціал оптимізації бізнес-ланцюгів у взаємодії підсистем (сільськогосподарське

виробництво, реалізація сільськогосподарської продукції, виробництво продовольства, розподіл продовольства, інфраструктурне забезпечення продовольчих ланцюгів).

Пропонується визначати системну ієрархію менеджменту в агробізнесі в сенсі ієрархічної взаємодії національної, регіональної, локальної підсистем координації агробізнесу. Національна система управління агробізнесом формується на засадах політик, правил, процедур державного інституційного регулювання, що реалізуються на регіональному та галузевому рівнях. Регіональна та локальна системи управління агробізнесом є комплексом внутрішньо-організаційних правил, політик, процедур, що формується у сільськогосподарських, переробних, інфраструктурних підприємствах, органах регіонального галузевого управління, яка здатна адаптуватися до умов зовнішнього бізнес-середовища шляхом постійного удосконалення координаційних інструментів адаптації та на засадах фінансового, економічного, проєктного підтримання функціонування агробізнесових мереж.

Таким чином, онтологічний ракурс дослідження вимірів системного менеджменту в агробізнесі дозволяє узагальнити підходи до цього явища (процесу) та виділити ключові аспекти його проявів у формуванні цілісно-орієнтованих мереж агробізнесу, яким притаманні ознаки системної підтримки потенціалу продуктивного управління та розвитку інноваційних інструментів, що забезпечують цілісну спрямованість інноваційних управлінських механізмів.

## **1.2. Механізми формування системного менеджменту в агробізнесі**

Здійснення управління агробізнесом на різних рівнях ієрархічних організаційних систем національного економічного простору потребує формування та використання відповідних механізмів, складові яких залежать від технологій-об'єктів, на які здійснюється вплив. Це зумовлює необхідність

досліджувати теоретико-методологічне обґрунтування процесів формування цих механізмів в реальних умовах бізнес-організацій, інститутів регіонального та національного управління. Дослідження процесів формування механізмів системного менеджменту в агробізнесі у методологічній та прикладній площинах розглядаються з використанням системно-синергетичного підходу та методу структурно-технологічних перетворень, що дає змогу встановити функції суб'єктів координації (керуючої системи) у межах структурно-технологічних об'єктів (керованої системи).

Термін «механізм» є технічним терміном, який використовується для характеристики системи тіл, що призначена для перетворення руху одного тіла у потрібний рух інших тіл [138]. У економічній науці зміст терміну «механізм» інтерпретується як внутрішня структура організаційної системи, що охоплює сукупність проміжних станів, процесів і функціональних елементів; він розглядається як система функціонування, апарат управлінської діяльності, що включає процеси, етапи та операції координації, а також як цілісна система формування управлінських рішень і забезпечення їх реалізації [26; 51].

Дослідженню процесів розвитку агробізнесу, формуванню ефективних механізмів управління агропродовольчими ланцюгами, становленню ризико-адаптаційних механізмів (принципів) аграрного менеджменту, побудові ієрархічно-просторових мереж аграрного маркетингу, ефективності міжсистемних зв'язків у продукуванні потенціалу доданої вартості присвячені праці сучасних вітчизняних та зарубіжних дослідників, ідеї та висновки яких інтегруються в площині використання системного підходу, системно-синергетичної теорії в якості ключових досліджень проблем формування та ефективного використання механізмів управління сучасним агробізнесом.

Актуальні тренди розвитку аграрного менеджменту, як ключової підсистеми формування механізмів (принципів) управління агробізнесом,

Г. Блакита, О. Маколкіна, В. Андрійчук, Т. Дудар, В. Зіновчук розглядають через призму інтегративного управління та на засадах концепції сталого розвитку, зокрема, до основних механізмів відносять: розвиток за проєкціями (проєкції управління, бази знань), інноваційної активності, програмно-проєктного відтворення ресурсів, бюджетування, аналітичної оцінки та прогнозування ризиків, комплексної інформаційної системи [72, с. 36; 124; 132, с. 64]. Ключовими механізмами управління в системі аграрного менеджменту О. Захарчук, О. Вишневецька, В. Нечитайло вважають синтез методів планування, контролю, організації, регулювання господарської діяльності підприємства, їх систематизацію у певному порядку та послідовності, що має єдині підходи в інформаційному забезпеченні управління підприємствами та відмінність від традиційних методів обробки, аналізу й використання економічної інформації [127, с. 45].

Формування алгоритмів аналітичного забезпечення управління кризовим станом аграрних підприємств, що надають можливість аналізувати фінансові показники, розробка адаптаційних механізмів підтримки суб'єктів аграрного підприємництва, модельне групування організаційних складових управління процесами аграрного виробництва вітчизняні економісти-аграрники відносять до системоутворюючих механізмів менеджменту агробізнесу. О. Варченко, Дж. Хрон, Т. Масак, Дж. Джонес обґрунтовують емерджентну поведінку складних агропродовольчих систем за умов використання механізму синергетичної координації взаємодії внутрішніх та зовнішніх учасників агробізнесу, пропонують принципи управління економічною стійкістю сільськогосподарського підприємства, зокрема – превентивних координацій, збереження стійкості функціонування, раціонального управління виробництвом [17, с. 31; 227, с. 491; 240, с. 252].

На необхідності структурування знань для координації міждисциплінарних підходів до формування інноваційних механізмів управління в агробізнесі в процесі забезпечення його сталого розвитку наголошують П. Вранкова та Х. Урбанкова, на думку яких означені чинники

є перспективними у розробці механізмів управління агробізнесом, що дозволяють здійснювати координацію структурно-технологічних перетворень (здійснювати вплив ієрархічно-функціональних служб на технології (рослинництва, тваринництва, стратегічного планування, інвестиційного забезпечення [265, с. 8]. Питання управління сталим розвитком агробізнесу наразі актуалізуються у площині використання інтегрованих механізмів координації сталого розвитку соціо-економіко-еколого-просторових систем, якості життя сільського соціуму, інтелектуалізації сільської економіки [81, с. 116; 155, с.211–213].

Вектори теоретико-методологічних досліджень механізмів управління організаційними, соціально-економічними, просторово-екологічними, галузевими, інституціональними системами в останні роки визначаються посиленням уваги до ролі адміністрування об'єктно-суб'єктної взаємодії формування та моделювання цих механізмів. Щодо механізмів формування системного менеджменту агробізнесу – актуалізуються дослідження ролі управлінської структури, суб'єктів, ресурсного та інтелектуального потенціалу, що створюють базис для відтворення цих механізмів й інноваційного моделювання їх структур [34; 39, с. 46; 51, с. 13].

За системною концепцією теорії менеджменту організації, ефективність технологій управління залежить від організаційного потенціалу підприємства, зокрема – від здатності управлінської системи підтримувати сталий розвиток та відтворення організаційного потенціалу, що здійснюється на засадах постійного моніторингу механізмів координацій з подальшим їх удосконаленням, формування нових моделей системи організаційної взаємодії [222]. В теорії аграрного менеджменту такі аспекти розглядаються через призму ефективних структур управління. Фундатори теорії менеджменту сільського господарства Д. Осбурн, К. Шебергер (США) запропонували підхід «структурних моделей» управління фермами, за яким взаємодія керуючої і керованої систем, спрямована на вирішення конкретних операційних завдань (оптимізація процесів складання раціонів годівлі,

ветеринарного обслуговування з урахуванням планів оновлення поголів'я, або – запровадження використання інноваційних систем захисту рослин із моніторингом результату для подальшого фіксації у фіто-санітарних документах) відбувається на засадах структури (професійних взаємозв'язків), що вважається найбільш актуальною з позиції керівників груп, які вирішують конкретну задачу. Досвід діяльності таких структурних моделей фіксується, накопичується й стає основою для подальшого приросту знань в організаційній культурі аграрних підприємств [206, с. 195; 222].

На думку вітчизняних економістів-аграрників, формування дієвих структурно-функціональних механізмів управління аграрними підприємствами забезпечить оптимізацію виконання функцій управління, сприятиме підвищенню якості операцій делегування повноважень та контролю виконання завдань. Структура управління локального підприємства агробізнесу є сформованим комплексом елементів – структурних одиниць – посад, в якій встановлено порядок їх взаємодії (ієрархічний, рівневий розподіл). Підпорядкування цих посад визначає формат делегування повноважень, на основі якого формуються та реалізуються механізми управління сільськогосподарським підприємством. До типових структур управління сільськогосподарськими підприємствами відносять лінійну, функціональну, матричну, проєктну. Взаємозв'язок між елементами цих структур забезпечується з використанням принципів ієрархічної функціональної взаємодії: керівники підрозділів адміністративного рівня (бухгалтерська, агрономічна, ветеринарна, зоотехнологічна, юридична служби) та керівники підрозділів операційного рівня (завідувач фермою, бригадири тракторних й рільничих бригад) [92, с. 69; 104, с. 299].

Отже, механізми формування системного менеджменту в агробізнесі, зокрема, у локальному його сегменті (ферми, сільськогосподарські підприємства) орієнтуються на класичний дизайн структури управління та



мають ієрархічний, функціональний, фінансовий, галузевий, технологічний формати реалізації.

Методологічні аспекти механізмів формування системного менеджменту в агробізнесі, з огляду на розвиток концепції інституційного управління, визначаються деталізацією комплексів структурно-технологічних перетворень інституційної, регіональної, просторової координації, синергетичний ефект від взаємодії яких має прояв, як у забезпеченні передумов сталого розвитку фермерських господарств, аграрних підприємств, так і в створенні умов для ефективного функціонування локальних аграрних соціально-економічних територіальних систем [94, с. 43; 225].

В теорії системного менеджменту агробізнесу, методологічні та концептуальні засади якої формуються в останнє десятиріччя, актуалізуються наукові розвідки ефективного функціонування систем глобального агробізнесу, якісна цілісність та відтворювальна активність яких у сталому розвитку соціо-економіко-еколого-просторових систем забезпечується механізмами взаємодії високоінтелектуальної професійної координації в середовищі агробізнесу та його інфраструктури й підтримується національними, регіональними та локальними механізмами інституційної координації [4, с. 98; 6; 18, с. 116; 220; 221]. Ключовими ідеями науковців є знаходження найефективнішої моделі взаємодії суб'єктів формування, реалізації та удосконалення цих механізмів, підвищення ступеню інтелектуалізації управління, набуття і поширення досвіду з формування та використання баз даних, що зумовлює необхідність розвитку спеціальних компетентностей персоналу з аналітичної та експертної діяльності [26, с. 21; 81, с. 66; 145, с. 207; 258].

На необхідність формування системи трансформативного відновлення механізмів менеджменту в локальному агробізнесі вказують Д. Зідьберстен, В. Луцак та пропонують до механізмів системної адаптації агроорганізацій до змінних умов зовнішнього середовища відносити:

1) використання даних та аналітики, зокрема – впровадження систем збору та аналізу даних про урожайність, погодні умови, ринкові тенденції тощо дозволить приймати кращі управлінські рішення, зменшуючи ризики та збільшуючи ефективність виробництва; 2) технології Precision Agriculture – використання датчиків, дронів, GPS та інших сучасних технологій, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, таких як вода, добрива та пестициди, зменшуючи витрати та негативний вплив на довкілля; 3) електронну комерцію і маркетплейси – створення онлайн-платформ для продажу сільськогосподарської продукції безпосередньо від виробників до споживачів або до роздрібних мереж, що забезпечує більшу доступність продукції та збільшує дохід сільгоспвиробників; 4) використання альтернативних джерел енергії, таких як сонячні батареї чи біогазові установки, що може зменшити залежність від традиційних джерел енергії та знизити енергетичні витрати; 5) впровадження систем управління водними ресурсами, зокрема, розробка систем каптажу та зберігання дощів, а також моделей ефективного використання води для зрошення; 6) розвиток біотехнологій для створення нових сортів рослин з покращеними характеристиками, такими як врожайність, стійкість до хвороб та шкідників, може допомогти забезпечити стабільну виробничу базу для сільськогосподарських підприємств [239, с. 176; 268].

Активізація знаннєвого організаційного ресурсу, поряд з технологічними інноваціями в умовах локальних аграрних підприємств, на їх погляд, забезпечить інноваційне відтворення агро-економіко-соціо-екологічних систем, які є основою розвитку агробізнесу.

На необхідності підтримання життєвого циклу організацій, ефективного відтворення їх підприємницького потенціалу, на думку О. Сенишина, О. Кіндрацького, М. Злиднюк, необхідним вбачається формування «знаннєвого ресурсу» інноваційної активізації функцій управління та трансформативного відновлення механізмів організаційної взаємодії, що забезпечує простійні трансформації функціонування

організацій, як об'єктів управління [250, с. 162]. Проблема адаптації механізмів управління агробізнесом малих, середніх і великих підприємств присвячені дослідження чеських науковців П. Вrabкової, Х. Урбанцевої, на думку яких, справедливий розподіл платежів операційного субсидування має розроблятися на стадії стратегічного планування (за методикою реалізації спільної сільськогосподарської політики (САП) для Чеської республіки) на стадії формування стратегічного плану, враховуючи «ефект масштабу» підприємств [265, с. 9]. Для вітчизняного агробізнесу (особливо – малих і середніх підприємств) компетентності з використання інформації про механізми державної (або проектної) фінансової підтримки, у т.ч. й операційне субсидування, дозволять локальним суб'єктам розробляти бізнес-плани із врахуванням перспектив фінансової допомоги, пільгових кредитів, субсидій на закупівлю сільгосппродукції, компенсацій витрат на виробництво, що сприятиме збільшенню виробництва продукції, забезпеченню продовольчої безпеки, зниженню виробничих витрат для аграрних підприємств, підтримці розвитку сільських територій.

Дослідження процесів формування систем агробізнесу, їх розвитку, трансформацій, моделей виокремлення підсистем та створення нових системних формацій дозволяють визначати суб'єктами їх динаміки різноманітні механізми менеджменту агробізнесу. В цьому сенсі пропонується класифікація механізмів системного менеджменту в агробізнесі (табл. 1.1). Наведена класифікація механізмів системного менеджменту в агробізнесі дозволяє формувати умовиводи про існування причинно-наслідкових зв'язків між діями суб'єктів координації, яким передували управлінські рішення та результатами використання цих механізмів, що, на наш погляд, доцільно трактувати як розвиток системного функціоналу в менеджменті агробізнесу, що включає широкий спектр дій та процесів, спрямованих на ефективне керування агропромисловими підприємствами та організаціями на засадах узгодження та ефективного адміністрування бізнес-взаємодії всіх елементів агробізнесової системи. Така позиція

підтверджується результатами досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, які вивчають проблеми сучасних трансформацій організаційних механізмів, дизайнів та результативності взаємодії систем агробізнесу [67, с. 47; 89, с. 202; 114 с. 129; 143, с. 103; 164, с. 307].

*Таблиця 1. 1*

### **Класифікація механізмів системного менеджменту в агробізнесі**

Назва механізму менеджменту	Класифікаційна ознака суб'єкта, що використовує цей механізм	Результат використання системного механізму менеджменту
1	2	3
Глобальної координації агробізнесу	Міжнародні корпорації, державні інститути в сфері ЗЕД, міжнародні донорські організації фондової та грантової підтримки, професійні асоціації в сфері сільського господарства та продовольства, суб'єкти міжнародної логістики.	Планування та забезпечення потоків руху продовольства між країнами, формування товарної продовольчої спеціалізації країн.
Національної координації агробізнесу	Державні та галузеві органи з регулювання законодавчого забезпечення земельних питань, виробництва та реалізації продовольства, програм фінансової підтримки агробізнесу.	Планування та забезпечення потоків руху продовольства між країнами та всередині країни, формування товарної продовольчої спеціалізації регіонів, експортного продовольчого потенціалу.
Регіональної координації агробізнесу	Великі аграрні підприємства, державні та регіональні інститути, суб'єкти інфраструктури агробізнесу, спілки, асоціації, фінансові установи (банки, торговельні дома, кредитні спілки).	Планування, організація виробництва продовольства, товароруху продовольчих потоків, підтримання продовольчого потенціалу країни.
Локальної координації агробізнесу	Аграрні підприємства, ферми, організації із забезпечення інфраструктури агробізнесу.	Виробництво та реалізація агропродукції, забезпечення відтворювальних циклів продуктового локального агробізнесу.
Функціональні механізми: операційні, технологічного забезпечення, адміністративні, маркетингові, логістичні	Аграрні підприємства, ферми, організації із забезпечення інфраструктури агробізнесу, державні та регіональні інститути.	Забезпечення виробництва та реалізації продукції, організація каналів товароруху продовольства, формування продуктових партій, ринкової інфраструктури агробізнесу.
Комунікативні	Всі суб'єкти, залучені в агробізнес та його інфраструктуру.	Інформаційно-комунікативне забезпечення системи агробізнесу.

1	2	3
Ланцюгової координації (залежно від розгляду «вихідної точки» ланцюга)	Учасники ланцюгів формування доданої вартості в агробізнесі – виробництва й переробки сільськогосподарської продукції; транспортування, зберігання продовольства; забезпечення мінеральними добривами, ЗЗР, с.-г. технікою; фінансово-кредитне забезпечення.	Оптимізація дій «учасників ланцюга», здатність адаптуватися до інших ланцюгів та формувати «мережу агробізнесу».

Джерело: сформовано на основі [19, с. 116; 25, с. 19; 26, с. 17; 49, с. 7; 66, с. 39; 84, с. 29; 125, с. 37; 6, с. 390].

Системним функціоналом в менеджменті агробізнесу, на думку фундаторів концепції «диференціалу координації модельних ланцюгів агробізнесу» є організована взаємодія різних суб'єктів агробізнесової системи, що формується й розвивається на засадах сучасних форматів контрактних відносин, діджитал-комунікацій, професійних активностей адміністративного менеджменту та дизайн якої є аттрактором (стійким станом розвитку), що зумовлює «вирівнювання та удосконалення траєкторій взаємодії підсистем агробізнесу бізнесу, забезпечує синергетичний ефект від використання «потенціалу спільної координації» притягає до себе ці траєкторії (ланцюги) [238, с. 356; 240, с. 490; 268].

В продовження розгляду проблеми формування та використання актуальних механізмів формування системного менеджменту в агробізнесі, які забезпечують створення та підтримання різноманітних моделей управління суб'єктів, розроблених з урахуванням їх ресурсних можливостей, слід виокремити питання забезпечення соціального ефекту розвитку агробізнесу. Соціальний механізм формування системного менеджменту агробізнесу вбачається комплексною стратегією управління, спрямованою на оптимізацію всіх аспектів діяльності в аграрному секторі з метою досягнення стабільності, ефективності та сталого розвитку. Х. Тайомі, К. Лангреч перевагою такого механізму вважають ймовірність отримання соціального ефекту розвитку агробізнесу розвитку аграрного сектору за допомогою використання інструментів системного менеджменту агробізнесу, співпраці з

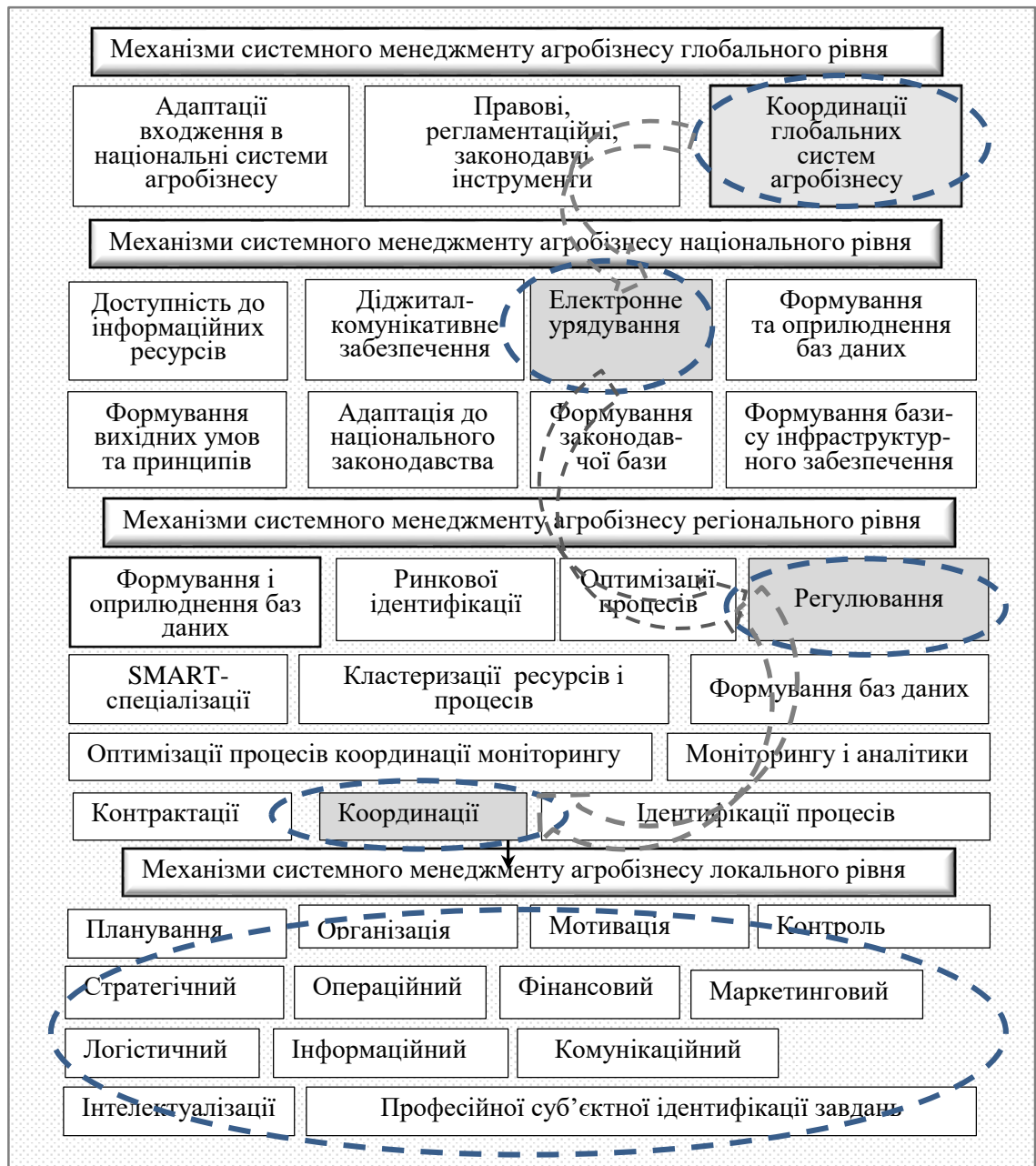
громадськістю, відкритості та прозорості, стейкхолдерського аналізу, корпоративної соціальної відповідальності, зокрема – шляхом реалізації програм та проектів, спрямованих на поліпшення життя місцевого населення, підтримку соціальних ініціатив та збереження довкілля [107, с. 13; 259].

В результаті аналізу тенденцій розвитку агробізнесу, дискурсу та стратегій з проблем оптимізації діяльності фермерських господарств у різноманітних формах їх об'єднання, організацій інфраструктури бізнесу, дослідники проблем інтеграції дрібних фермерів у комерційні агропродовольчі мережі пропонують використання механізму інклюзивного агробізнесу. Л. Сейві, Дж. Чейнвед відносять до інструментів цього механізму міро фінансування та субсидування, навчання та консультації, технологічні інновації (електронні платформи та сучасне обладнання), страхування, соціальні програми та розглядають їх як приватні інновації для усунення системної нерівності та неефективності у сучасних мережах агробізнесу [225; 248, с. 55; 249].

До механізмів, що сприяють побудові ефективного системного менеджменту в агробізнесі та враховують соціальні, екологічні та економічні аспекти діяльності компаній і сприяють їх сталому розвитку, на думку А. Обиход, Ю. Дороша Т. Харченко, слід віднести соціальний діалог та взаємодію зі співробітниками, участь у розвитку місцевої спільноти, що на їх думку сприятиме створенню умов для активної взаємодії між керівництвом і працівниками, забезпечення безпеки та комфортних умов праці, розвитку програм корпоративного соціального захисту, підтримки освіти, охорони здоров'я, інфраструктури та інших сфер життя місцевих громад для сприяння сталому розвитку регіонів, де діє агробізнес [103, с. 102; 254, с. 6].

Актуальність досліджень механізмів системного менеджменту в агробізнесі зумовлена, насамперед, необхідністю обґрунтування організаційно-економічного ресурсу суб'єктів щодо формування та використання цих механізмів, з можливістю постійного удосконалення формату їх дизайну на інноваційних засадах. В сенсі означеного, доцільно

розглядати організаційні моделі цих механізмів в якості потенціалу досягнення високого ступеню цілісності агробізнесових систем різних конфігурацій (які вбачаються результатами системного менеджменту в агробізнесі). В контексті обґрунтування організаційних моделей механізмів системного менеджменту в агробізнесі пропонується ієрархічна класифікація їх складових, для чого обрано метод ієрархічного дизайну (за аналогією з методикою HIDER) (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Візуалізація ієрархічного дизайну формування механізмів системного менеджменту в агробізнесі України**

Джерело: сформовано на основі [1; 19, с. 107; 155, с. 111; 166, с. 236; 190, с. 88; 196; 268].

Формування механізмів системного менеджменту в агробізнесі з використанням методики ієрархічного дизайну дозволить ієрархічним суб'єктам складати карти стратегічних завдань та делегувати повноваження відповідно до професійної суб'єктної ідентифікації завдань в межах конкретних організацій (фермерських господарств, аграрних підприємств, регіональних та національних організацій координації різноаспектних технологій агробізнесу). В організаціях, що здійснюють агробізнес, інфраструктурних організаціях агробізнесу, організаціях регіональної, галузевої координації агробізнесу використання методики ієрархічного дизайну забезпечить структурування та організовування складних систем, процесів та проектів шляхом поділу складних завдань на менші та більш керовані частини, що дозволить краще розуміти, керувати та вдосконалювати організаційні процеси та забезпечить професійну суб'єктну ідентифікацію завдань при делегуванні повноважень, формуванні творчих колективів та проектних груп.

Використання методики формування ієрархічного дизайну механізмів системного менеджменту в агробізнесі сприятиме підвищенню ступеня структурованості та функціональності системи організацій агробізнесу, спрощення управління ієрархічними рівнями та моніторингу операцій, оптимальну інтеграцію підсистем із перспективою досягнення високого рівня цілісності, рекурсивності (включення системних ієрархій агробізнесу в інші – соціально-економічного розвитку сільських територій, місцевих громад, сільського соціуму).

Актуальні дослідження проблеми формування механізмів системного менеджменту в агробізнесі, що здійснюються в останні роки, мають вектор HR-компетентісного підходу, за допомогою якого описують модель професійної поведінки суб'єктів агробізнесу та формування правил і процедур в організаціях щодо системності організаційної взаємодії у забезпеченні цілісності й компетентної координації. Зокрема, виділяється значення організаційної складової менеджменту агробізнесу та пропонується



розраховувати ефективність управління за низкою показників, що враховують критерії відповідальності й компетентності суб'єктів управління [27, с. 620; 36, с. 16; 52, с. 30; 78, с. 35; 145, с. 175; 201]. Для використання HR-компетентісних моделей в управлінні організаціями необхідно формувати та використовувати систему моніторингу трудової поведінки працівників, починаючи з аналізу компетентностей, індивідуалізації, контролю та завершуючи розвитком персоналу, оцінкою результатів, адаптацією до змін [175, с. 172; 201]. В контексті означеного вбачається необхідним досліджувати середовище механізмів системного менеджменту в агробізнесі, яке формується суб'єктами управління за допомогою спеціальних інструментів (аналітичних, документального забезпечення (контрактації, діджиталізації, проєктного та програмного забезпечення).

З теоретичної точки зору цілісність систем менеджменту підтримується відповідними механізмами, інтеграція яких створює середовище взаємодії. В цьому сенсі, за оцінками дослідників розвитку підприємницького потенціалу, необхідним вбачається адаптація комунікативного потенціалу підприємств до формування «віртуального ланцюга взаємодії», динаміка якого сприяє приросту нових бізнес-знань, оптимізації трансакцій та формуванню мереж корпоративних відносин, що підтримують відтворення бізнес-циклів [26, с. 26; 241, с. 319]. Механізми підтримки комунікативного потенціалу аграрних підприємств – виробників сільськогосподарської продукції залежать від їх бізнес-потенціалу, адже незаперечним фактом є різний ступінь їх спроможності використовувати маркетингові інструменти для інтеграції у ринкові агропродовольчих мережі.

Механізми системного менеджменту в агробізнесі малих аграрних підприємств, ферм формуються за принципом «організаційного маркетингу», з використання традиційного маркетингового комплексу підприємства (4P) детерміновано внутрішнім ресурсом й забезпечується функціями стабільного підтримання виробництва продукції, формуванням ціни виробника та локальних каналів реалізації, просуванням фірмової інформаційної кампанії.

Панівна роль аграрного маркетингу, як дієвого механізму у підтриманні цілісності систем менеджменту в агробізнесі, актуалізується на всіх рівнях ієрархії розвитку цих систем – на фермах, сільськогосподарських та переробних підприємствах, організаціях інфраструктурного забезпечення агробізнесу. Впровадження маркетингової концепції, яка передбачає системну орієнтацію господарства на потреби ринку, є основним складником управлінської діяльності на підприємствах агробізнесу [22, с. 56; 42, с. 165; 84, с. 28].

Використання принципу «організаційного маркетингу», як інструментарію механізму системного менеджменту в агробізнесі малих та середніх аграрних підприємств, дозволяє формувати потенціал «корисного ринкового продукту» – такого, що має потенційний попит. Для цього необхідно формувати механізми маркетингового менеджменту, з урахуванням спроможності підприємств щодо їх використання. За умов неможливості організації на підприємстві повноцінної (у традиційному розумінні) служби маркетингу, доцільно розглядати набуття повноважень управління комплексом маркетингу існуючими спеціалістами підприємства (бухгалтерами, економістами, керівниками структурних підрозділів) та фіксацію цих повноважень у посадових інструкціях [131; 185, с. 78].

Механізми системного менеджменту в агробізнесі великих аграрних підприємств формуються за принципом «мережевого маркетингу», передумовою чого є їх бізнес-потенціал. Наявність корпоративних організаційних структур, спроможність інституціональної підтримки власних бізнес-потоків та інтеграції у глобальне середовище агробізнесу зумовлюють їх можливість формувати інтегровані бізнес-мережі, отримуючи роль варіативних суб'єктів, або об'єктів інтеграції. В цьому сенсі саме підприємство (агрокорпорація) стає середовищем ведення агробізнесу, координація якого здійснюється з материнської структури, отже – системний менеджмент в цих умовах ототожнюється із джерелом продукування нових

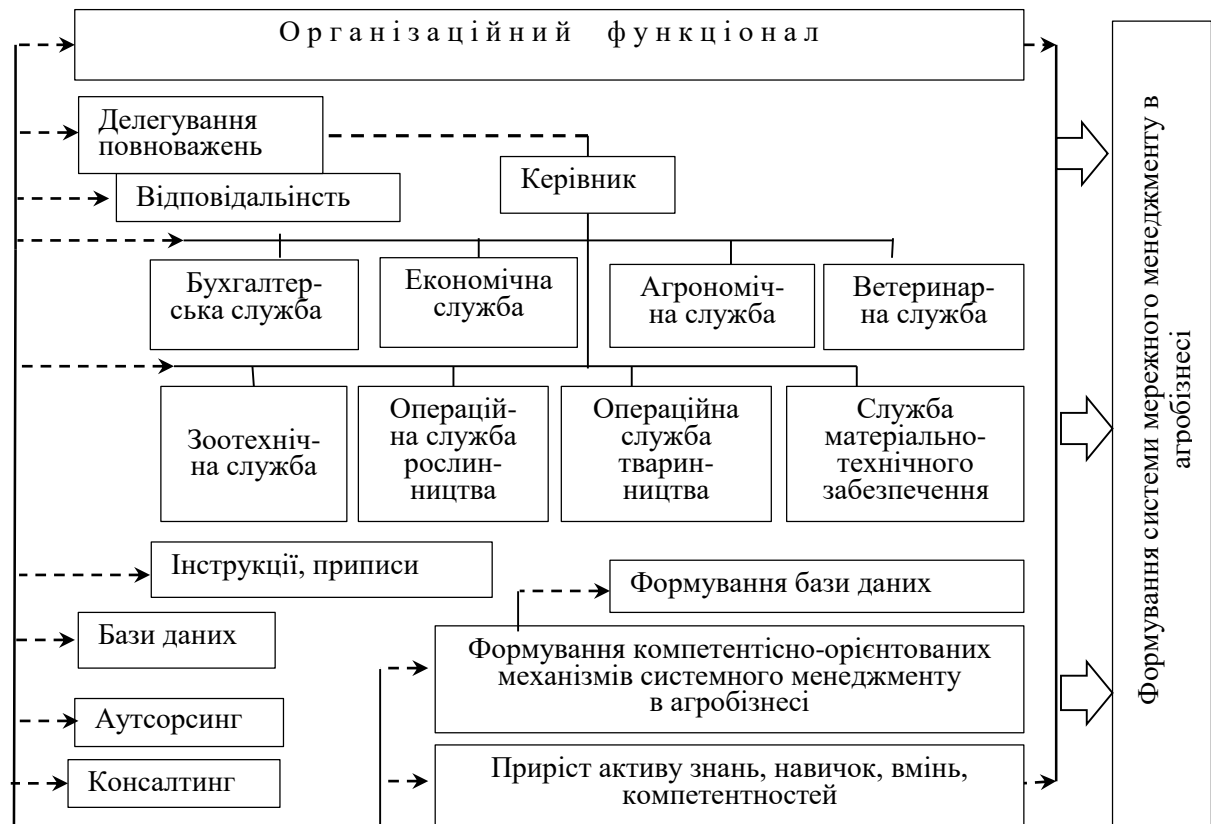
адаптивних механізмів й оптимізацією зв'язків у ланцюжках створення доданої вартості [6, с. 290; 193, с. 8; 208].

У сенсі теоретико-методологічного обґрунтування механізмів та інструментів системного менеджменту в агробізнесі, з використанням яких формуються передумови розвитку інклюзивних бізнес-моделей, дослідниками систематизовано основні характерні риси цих моделей – модифікація традиційних ключових бізнес-процесів та процесів управління у напрямі побудови механізму забезпечення потреб всіх учасників системи агробізнесу; створення цінності для всіх груп учасників, сільських територій; гарантування ресурсів та винагород для створення принадливих ціннісних пропозицій на рівних умовах для всіх партнерів; формування ланцюга постачання (в якому має прояв елемент комплексу маркетингу «розподіл») [176, с. 25].

За постулатами теорії мережевого менеджменту, об'єктно-суб'єктні відносини організацій, спрямовані на досягнення високої ефективності бізнесу, забезпечуються управлінськими механізмами, що формуються всередині організацій, трансформуються у зовнішньо організаційній взаємодії та удосконалюються внаслідок колективних зусиль агентів, що підвищує ефективність їх бізнесу. В цьому сенсі об'єднання агробізнес-спільноти може стати частиною фактора капіталу, який сприяє підвищенню ефективності бізнесу виробників, ринкових та інфраструктурних агентів, аграрного та сільського соціуму [224, с. 868].

Цілісність системи мереж агробізнесу досягається об'єднанням організацій-агентів, в результаті взаємодії яких формується інноваційно-активне середовище, в якому агенти засобами постійного удосконалення механізмів управління підтримують відтворення бізнес-циклів на інноваційних засадах та отримуються можливість «приросту активів знань, навичок, вмінь, компетентностей» щодо ефективної координації ланцюгів (операцій) всіх підсистем мережі агробізнесу [207, с.1968]. З огляду на прикладний аспект обґрунтування компетентісно-орієнтованих механізмів

системного менеджменту агробізнесу, доцільним є виокремлення функціоналу, який забезпечує формування цих механізмів (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Організаційний функціонал забезпечення формування компетентісно-орієнтованих механізмів системного менеджменту в агробізнесі (на прикладі малого сільськогосподарського підприємства)**

Джерело: сформовано на основі [224, с. 1869].

Візуалізація дизайну організаційного функціоналу (на прикладі малого сільськогосподарського підприємства) вказує на використання традиційних інструментів менеджменту (делегування повноважень, розподіл відповідальності, розробка інструкцій і приписів, формування баз даних тощо), що зумовлює створення локального середовища організаційної взаємодії та формує «фіксовану точку» організаційного потенціалу учасника мережі агробізнесу. В цьому сенсі, спираючись на концепцію «вузлової фіксації» агентського розвитку агробізнесу (формування локальних, регіональних, національних, глобальних, мультифункціональних мереж), локальні організації представляються «вузлами», в яких створюються

унікальні механізми системного менеджменту, які у подальшому трансформуються в механізми створення й підтримки бізнес-ланцюгів – складників різнорівневих мереж агробізнесу. Базуючись на управлінні агробізнесом і моделюванні даних, існує чотири умови створення міжфірмових мереж:

- 1) взаємна залежність;
- 2) взаємна незалежність;
- 3) незбалансована залежність;
- 4) незбалансована незалежність.

Ці умови формується механізмами «фіксованих точок» організаційного потенціалу учасників мережі агробізнесу, та просуваються до виконання у вигляді контрактів, угод, партнерських взаємодій агентів [207, с. 1937].

Зростання складності та динаміки середовища агробізнесу змушує суб'єктів господарювання шукати нові концепції управління, методи та аналітичні інструменти. Необхідно відстежувати будь-які зміни, але, перш за все, визнавати, що сама організація – це багаторівневі, складні, різноманітні відносини. В цьому сенсі доцільно використовувати нові шаблони формування механізмів системного менеджменту, які дозволяють сприймати організацію через призму «10E» або «11F», що зумовить розробку аналітичних моделей розвитку організацій агробізнесу: 1) ділової мережі, із підтримкою самогенерації, формалізації, без чітко визначених кордонів і без провідного бізнес-агента; 2) стратегічні мережі, що базуються на довгострокових угодах між суб'єктами, метою яких є отримання конкурентної переваги над іншими мережами або компаніями, що працюють за межами мереж. Зазвичай у стратегічній мережі є лідер (фірма-центр, капітан мережі), який визначає ідею мережі створення цінності та, реалізуючи її стратегію, приймає рішення щодо вибору партнерів і характеру відносин [251].

Формування мережевої стратегії в агробізнесі вимагає особливої уваги до вибору аналітичного інструментарію, оскільки якість стратегії залежить

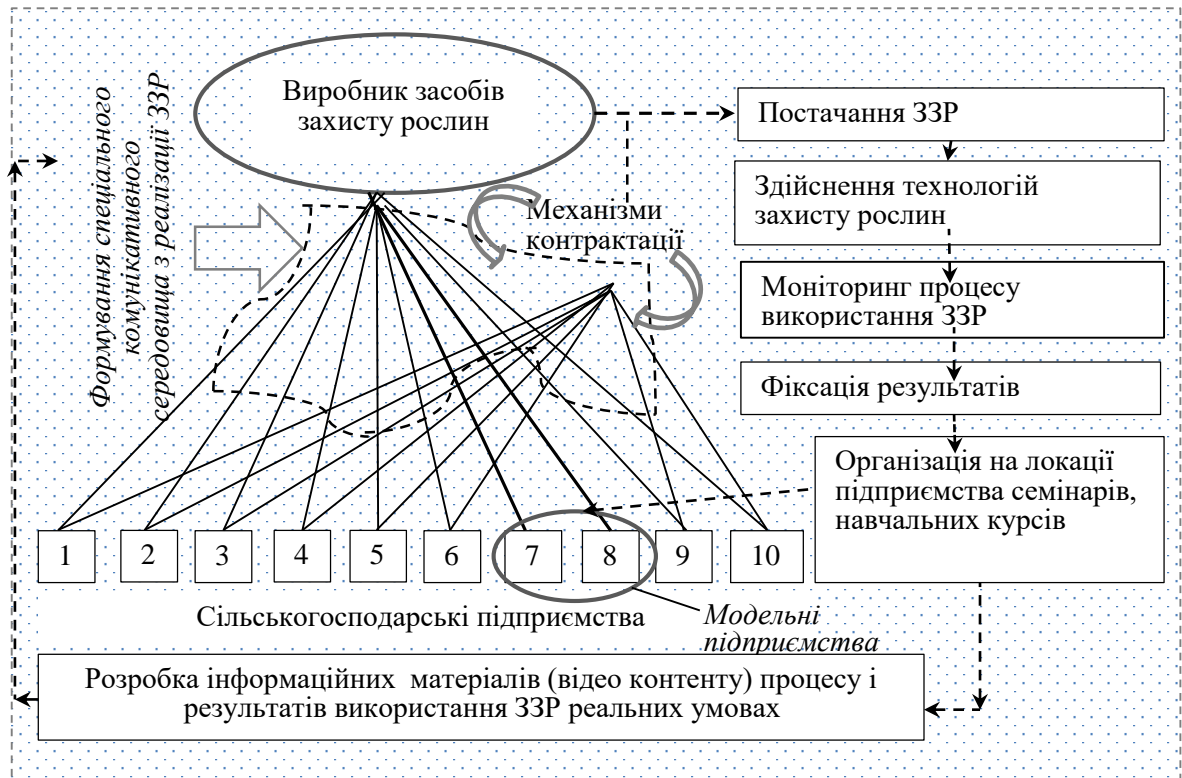
від інформаційної бази для прийняття рішень. Сформована стратегія має бути гнучкою і значною мірою емерджентною. Тому доцільно використовувати оригінальний алгоритм форсування механізмів системного менеджменту, заснований на характеристиці конкурентних переваг, відповідний поточним умовам зовнішнього ділового середовища, використовуючи всі доступні ресурси, особливо доступні для мережі.

З огляду на представлення механізмів системного менеджменту в агробізнесі в якості структуроформуючих чинників розвитку агробізнес-мереж, доцільно розглядати рівні формування мереж та визначати спроможність-активність ділових суб'єктів щодо участі у системі мережевого управління. В цьому сенсі доцільним є розгляд контрактного забезпечення взаємодії учасників ланцюга, що полягає у встановленні угоди між різними сторонами (наприклад, між фермерами і підприємствами з переробки чи дистрибуції), регулює поставку та умови реалізації продукції.

Контрактація, як механізм системного менеджменту в агробізнесі, може сприяти впровадженню інноваційних технологій у виробництво сільськогосподарської продукції за рахунок залучення виробників до бізнесу інфраструктурних організаційній аграрної сфери – виробників добрив, засобів захисту рослин та матеріально-технічного забезпечення агровиробництва, стимуляторів росту для тварин та кормо виробників, розробників технічних засобів моніторингу та догляду за полями та управління фермою, полем, спеціалізованих консалтингових фірм, що здійснюють розробку бізнес-планів, стратегій, проводять навчання персоналу (рис. 1.4).

Відтак, механізм контрактації забезпечує функціонування середовища бізнес-відносин (між сільськогосподарськими підприємствами та іншими агентами ринку), а на кожному етапі операцій, що підтримують алгоритм контрактації (постачання, здійснення технологій, моніторинг процесу, фіксація результатів організація заходів на локаціях модельних підприємств) відбувається формування спеціального комунікативного середовища із

чинними та потенційними споживачами продукції фірми-виробника. Окреслені чинники підтримують самоудосконалення механізмів системного менеджменту агробізнесу у будь-яких суб'єктів – виробників, інфраструктурних організацій, діджитал-системних локацій цифрового забезпечення.



**Рис. 1.4. Формування механізму контрактації в системному менеджменті в агробізнесі (на прикладі просування засобів захисту рослин)**

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, проведені дослідження зумовлюють можливість трактування механізмів системного менеджменту в агробізнесі в якості функціональних зв'язків системи мережевого бізнес-дизайну, а до головної її системної ознаки – цілісності (що забезпечує впорядкування операцій, відтворення зв'язків і підсистем), на наш погляд, слід додати динамізм змін й пріоритетів, що може відбуватися на кожному етапі агробізнесу, або його окремого ланцюжка (вертикальної, горизонтальної інтегралі, диверсифікації тощо).

### **1.3. Потенціал ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі**

Досягнення та підтримання ризикостійкості підприємств є одним з ключових чинників їх успішного бізнесу, що дозволяє підтримувати життєвий бізнес-цикл за допомогою формування і використання різноманітних варіацій координації відтворювальних процесів. Ризикостійкість аграрного підприємства, в якості об'єкта управління, характеризується різноманітними чинниками, фінансово-економічними, ринковими, інноваційними, структурно-організаційними, маркетинговими, просторової локації, здатністю уникнення системних ризиків тощо. Це засвідчує існування потенціалу ризикостійкості, який формується з використанням різних функцій, методів та інструментів менеджменту й підтримується орієнтованою на управління ризиками організаційною культурою.

Ризикостійкість підприємства розглядається науковцями в контексті інтегральної характеристики підприємства, як відкритої соціально-економічної системи, що відображає загальні можливості функціонування підприємств, протистояння ризику та забезпечення реалізації стратегії стійкого розвитку. Розгляд ризикостійкості підприємства через призму формування її потенціалу останніми роками дослідники пов'язують із потенціалом менеджменту, зокрема – здатністю досягнення запланованих результатів діяльності; можливістю протистояння ризикам, попри їх негативний вплив та створення необхідних ресурсів з метою убезпечення виникнення ризикових ситуацій, пов'язаних із порушенням стандартного проходження виробничих, фінансових, маркетингових та логістичних процесів на підприємстві і конкретних умов їх реалізації, слабкою апробованістю і недостатньою розробленістю системи статистичних оцінок і методів прогнозування економічних показників [86, с. 44].



При розгляді стратегічного управління підприємством в якості інструменту формування потенціалу ризикостійкості пропонується використання класичної «формули операцій менеджменту» – «стійкість до ризиків + реагування на ризики = стратегічне управління ризиками та стійке зростання». Ресурсну забезпеченість, економічний потенціал підприємства, що підтримують його стійкість, здатність витримувати дестабілізацію бізнесу завдяки стійким процесам координації, контролю, засобам та методам управління ризиками дослідники ідентифікують в якості ризикостійкості як об'єкта менеджменту підприємства [86, с. 44; 236, с. 19].

Розвиток теорій мережевого менеджменту, інтегрованого організаційного дизайну, управління бізнес-ланцюгами зумовив перенесення концептуального фокусу досліджень ризикостійкості в площину управління операціями, що створюють та підтримують ризикостійкість у бізнес-ланцюгах. Вказані операції здійснюються в процесі реалізації основних інструментів менеджменту – прийняття управлінських рішень, делегування повноважень й відповідальності, реалізації стратегії розвитку. Означене зумовило ототожнення ризикостійкості з «динамічним результатом» менеджменту бізнес-суб'єктів, що дозволило сформулювати концептуальний контекст «ризикостійкості менеджменту» та актуалізувати дослідження з управління ризиками знань [218, с. 8; 224, с. 1869]. В цьому сенсі простежується взаємозв'язок між ризикостійкістю й ефективністю системи менеджменту, що її підтримує та забезпеченням потенціалу організаційного розвитку, який формується, у т. ч. завдяки потенціалу системного менеджменту.

Аспекти потенціалу ризикостійкості системного менеджменту, на відміну від ризикостійкості підприємства, розглядаються у площині здатності суб'єктів координації перетворювати динамічний бізнес-ресурс мережі у стійкий ланцюжок формування доданої вартості. В цьому сенсі розвиток різних типів ризикостійкості учасників ланцюжка підсилюється синергетичним ефектом управлінських функцій, що виконують їх керуючі системи у процесі інтеграції бізнес-ланцюгів учасників. Зокрема, складові

потенціалів ризикостійкості учасників ланцюжка створення доданої вартості забезпечують приріст стійкості систем вертикальної й горизонтальної інтеграції завдяки створенню джерел для формування доданої вартості – операційні фактори приросту вартості (мінімізація витрат, управління постійними і змінними витратами, збільшення обсягів виробництва) забезпечують фінансову стійкість; інвестиційні фактори приросту вартості (вкладення коштів в основний і оборотний капітал), підтримання задовільного майнового стану забезпечують статичну й динамічну економічну стійкість; інноваційні фактори створення доданої вартості (нова вартість за рахунок впровадження нових технологій, продуктів, процесів) забезпечують сталий розвиток суб'єктів мережі [53, с. 33; 145, с. 202; 218, с. 4; 244, с. 20]. З огляду на актуальні тренди й практику розвитку мережевого менеджменту доцільно галузеві, просторові, інституційні аспекти управління бізнесом розглядати в контексті обґрунтування чинників системного управління, що впливають на формування, розвиток й відтворення потенціалу ризикостійкості бізнес-мережі із виокремленням та деталізацією факторів впливу на приріст знань із управління ланцюгами створення доданої вартості та з метою оптимізації подальших трансформацій мережі.

Формування потенціалу ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі розглядається науковцями через призму об'єктно-суб'єктної взаємодії в координації перетворення бізнес-ресурсів учасниками на різних рівнях ієрархічних систем внутрішнього та зовнішнього впливу. Аспекти ідентифікації ризиків суб'єктів агробізнесу є першочерговими для визначення вихідних умов формування потенціалу їх ризикостійкості як об'єкту управління. Класифікаційними ознаками основних видів ризиків в аграрному підприємстві є: політичні (податковий, правовий, інвестиційний, трансферний), соціальні (фундаментальний, спорадичний (або катастрофічний), екологічний, ризик людського фактора), економічні (виробничий, інфляційний, кон'юнктурний, технічний), фінансові (ціновий, валютний, ризик утрати ліквідності, ризик зниження фінансової стійкості,

ризик неплатоспроможності) [160]. Потенціал ризикостійкості в цих умовах формується у процесі прийняття управлінських рішень за напрямками розподілу ресурсів (стратегічне планування), делегування повноважень в структурних підрозділах, вибору цільового ринку. Вибір з альтернатив в процесі прийняття управлінського рішення здійснюється на основі результатів аналізу політичних, соціальних, економічних ризиків (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Чинники формування потенціалу ризикостійкості в менеджменті  
аграрного підприємства**

Потенційні ризики	Фокус-вектор аналізу ризику	Чинники альтернатив, що розглядаються в процесі прийняття управлінського рішення з формування ризикостійкості
1	2	3
Політичні	Невизначеність політичної ситуації в країні та нестабільність економічного законодавства.	Відмова від існування стратегічних проєктів у нестабільних регіонах, лобіювання процесів диверсифікації аграрного виробництва на умовах залучення міжнародних інститутів до фінансування проєктів та зменшення податкового тиску.
Соціальні	Спорадичні фактори (нерегулярні виклики, форс-мажорні обставини, людський фактор виробництва, джерелом якого є непередбачуваність поведінки, недобросовісність і ненадійність партнерів; низька кваліфікація виробничого персоналу.	Ретельний підбір кадрів з обов'язковими рекомендаціями від незалежних осіб та організацій, вивчення звітів за певні роки, залучення проектувальника й підрядника, що мають високу кваліфікацію та досвід реалізації контрактів із чіткими умовами й штрафними санкціями.
Економічні	Коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів, неврахування яких не сприяє укладанню довгострокових контрактів із чіткою фіксацією цін і штрафних санкцій.	Установлення ліміту витрат, продажу, кредиту; самострахування на підприємствах; хеджування (як засобу страхування вартості товарів або прибутку, валютних ризиків підприємства); диверсифікація (видів діяльності й асортименту продукції, депозитного й кредитного портфеля, диверсифікація портфеля інвестиційних проєктів за строками, регіонами).
Фінансові	Підвищення витрат на підприємстві, незадовільна фінансова політика, неефективне управління витратами і доходами.	

1	2	3
Страхові	Визначення та аналіз подій, у результаті яких проводиться страхування; актуарна збалансованість інтересів стейкхолдерів у страховому процесі.	Оцінка ризик-об'єкту та коштів, які будуть використані для здійснення страхування із аналізом можливих варіантів; удосконалення управління бізнес-процесами та підвищення капіталізації страховиків для забезпечення спроможності суб'єктів ринку розширювати страхове покриття с.-г. ризиків.
Толерантності	Досвід, освіта, дохід від фермерства, капітал, статус та розмір земельних угідь	Стратегія втручання, розвиток й підтримка мереж, масштабів кластерів і технологій.
Непрогнозованість державного управління та національного законодавства	Стан та динамічні зміни законодавства, національної, регіональної політики розвитку аграрного сектора.	Формування консалтингового діджитал-середовища, удосконалення організаційного дизайну в системі делегування повноважень.

Джерело: сформовано на основі [20, с. 56; 48; 71; 160; 205, с. 75].

Основними системними принципами ризик-менеджменту, що формують потенціал ризикостійкості аграрних підприємств є такі: синхронний прогноз і оцінка можливих загроз бізнесу (погодних умов, підприємницьких невизначеностей, ринкових та цінових коливань); оцінка співвідношення можливих витрат і ризиків; управління ризиками на різних етапах життєвого циклу організації; розрахунки та облік операцій фірми; оцінка існуючих альтернативних можливостей; здатність системи управлінських важелів врегульовувати ризики; аналіз і врахування ризиків менеджменту; розмаїття альтернативних стратегій управління ризиками (або креативний ризик-менеджмент); людський фактор. Щодо людського фактору – актуальним вбачається підтримання толерантності персоналу до політики підприємства із розвитком системи зворотного зв'язку в ланцюжку «регламенти й правила – делегування повноважень – активність взаємодії у відповідальності виконання – особистий (груповий) результат» [157, с. 73; 205, с. 73].

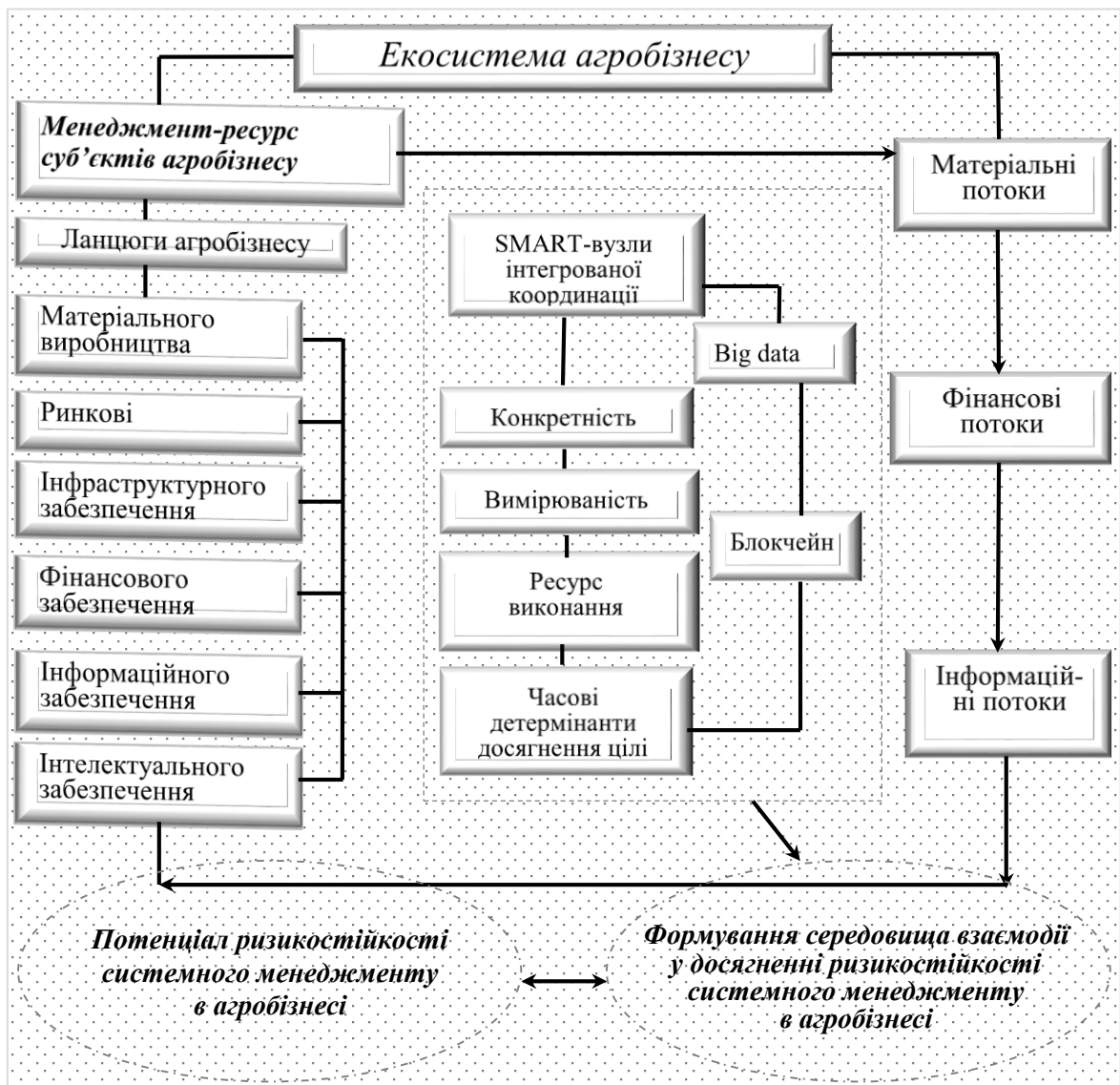
Проблеми управління економічними ризиками аграрних підприємств знаходяться на інституційному та функціональному рівнях аграрних підприємств, а їх вирішення зумовлюється удосконаленням ризик-

менеджменту на локальному, регіональному, національному рівнях аграрної економічної системи. Здатність використовувати інноваційний інструментарій функціоналу менеджменту аграрних підприємств, самоудосконалюватися в процесі формування креативних команд та проєктувати інноваційний інструментарій управління на операції в ланцюгах агробізнесу є передумовою формування потенціалу ризикостійкості менеджменту в агробізнесі. В сенсі управління економічними ризиками аграрних підприємств означене, насамперед, стосується: організації мінімізації впливу кліматичних умов, шкідників та хвороб рослин; оптимізації процесів і технологій; постійний моніторинг та знаходження джерел фінансування; вивчення ринкової кон'юнктури та логістичних можливостей щодо участі у ланцюгах доставки продукції до споживачів та розробка заходів активації реакцій та формування механізмів адаптації до змін в аграрній політиці, податковому законодавстві та інших регуляціях, що можуть впливати на операційну діяльність підприємств [158, с. 140; 186, с.103].

Одним із ключових аспектів обґрунтування взаємозв'язку чинників впливу на формування потенціалу ризикостійкості із менеджмент-ресурсом є розвиток середовища взаємодії, яке формується внаслідок інтегрованого поєднання операцій із підтримки товару (продукту), послуги, в процесі руху матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів, а для теоретико-методичного обґрунтування цих позицій пропонується схема дизайну формування потенціалу ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі (рис. 1.5).

Відтак, менеджмент-ресурс суб'єктів агробізнесу забезпечує формування й підтримку потенціалу ризикостійкості за допомогою координації ланцюгів агробізнесу, що підтримуються матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками у середовищі бізнес-взаємодії. Дизайн цієї взаємодії сформований за принципом SMART-вузлової інтегрованої координації, а її динаміка детермінується конкретністю (реалізацією стратегій, операційною діяльністю, ринкової активністю та

інфраструктурним забезпеченням), вимірюваністю (використання ресурсів «Big data» й блокчейну для розробки алгоритмів матеріальних, фінансових, інформаційних потоків) та часовими обмеженнями ресурсу виконання (менеджмент-ресурсі суб'єктів агробізнесу). В цьому сенсі ланцюги агробізнесу різних суб'єктів-учасників стають здатними до уніфікації та оптимізації, що потенційно забезпечуватиме приріст ефективності взаємодії учасників мережі [12, с. 128; 32, с. 29; 176, с. 28; 193].



**Рис. 1.5. Дизайн формування потенціалу ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі**

Джерело: власні дослідження.

Менеджмент-ресурс суб'єктів аграрного бізнесу формується завдяки системній координації динаміки ланцюгів агробізнесу, що підтримується матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками, та забезпечує формування середовища взаємодії у досягненні ризикостійкості системного менеджменту агробізнесу (SMART-вузлами інтегрованої координації), яке зумовлює формування потенціалів учасників.

Прикладні аспекти використання SMART-вузлів інтегрованої координації у процесі підтримки потенціалу ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі розглядається у площині активізації знаннєвого й компетентісного потенціалів методичного забезпечення функціоналу менеджменту підприємств. Для участі у формуванні середовища взаємодії та потенціалу власної ризикостійкості підприємствам слід використовувати SMART-методи у делегуванні повноважень, насамперед – у процесах планування й ефективного моніторингу та оцінки ресурсної динаміки, що передбачає формування баз даних та управління ними [268]. Формування баз даних – важливий етап у діяльності підприємства, оскільки забезпечує основу для розробки ефективних управлінських рішень, моделювання процесів стратегічного планування та реалізації стратегії, накопичення унікальної інформації щодо розвитку підприємства з можливістю її використання в потенціалі приросту організаційних знань в системі організаційної культури [74; 75, с. 169].

Теоретичний контекст бази даних підприємства формує уяву про неї, як про спеціально організовану систему засобів, призначених для забезпечення централізованого накопичення й спільного багатоцільового використання даних, зокрема – дослідницьких технік для кластеризації, алгоритмізації визначення критеріїв та процедур оцінки, прийняття управлінських рішень, розробки стратегій. Концептуальні аспекти управління базами даних суб'єктів агробізнесу, які базуються на застосуванні процесно-структурного методичного підходу, що уможливорює уникнення спотворень даних у системі координації їх використання для прийняття

управлінських рішень [245, с. 73]. При формуванні бази даних для оцінки ризикостійкості, в якості первинного етапу накопичення оціночної інформації, використовуються методики, що різняться за ступенем складності ті вартості процесу накопичення інформації, зокрема – прості (контрольні листи, варіативні опитники, структуровані та систематизовані матеріали фінансової звітності), складні, комбіновані (потребують ресурсів для їх впровадження та ефективної координації процесу виконання). Комбінація методів оцінки ризиків забезпечить оптимізацію процесів встановлення критеріїв, вибору методик управління ризиками в умовах конкретного підприємства, формування та удосконалення баз даних, підвищення компетентності персоналу (з орієнтацією на використання інноваційних моделей ризик-менеджменту) (табл. 1.3). При обґрунтуванні потенціалу ризикостійкості суб'єктів агробізнесу оціночна сегментація цього процесу детермінується визначенням операцій з ідентифікації та виміру ризику (якісний та кількісний аналіз) і його оптимізації, що свідчить про те, що оцінка ризику не має самостійного значення, а її логічний завершенням є формування системи управління ризиками.

Таблиця 1.3

### Інструменти та методи управління ризиками в агробізнесі

<i>Інструмент управлінських рішень</i>
<p><i>Методи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз витрат та доходів, оцінка ризиків;</li> <li>– розробка виробничо-маркетингових стратегії (спеціалізація, диверсифікація, інтеграція, управління запасами, укладення виробничих та маркетингових контрактів, розвиток інфраструктури, управління якістю/безпекою продукції, дотримання норм законодавства тощо);</li> <li>– участь у агробізнес-структурах, управління ступенем інтеграції (інвестиції, злиття, об'єднання);</li> <li>– залучення консалтингу.</li> </ul>
<i>Інструмент послуг приватного сектору</i>
<p><i>Методи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– фінансові послуги (банки, страхові компанії);</li> <li>– маркетингові послуги (біржі);</li> <li>– консультанти/контрактні агенти (дослідження, інформаційні послуги тощо);</li> <li>– посередницькі послуги (функції з надання кредиту, формування товарних партій, укладення контрактів з новими партнерами і надання транспортних послуг, тобто послуг з управління маркетинговими і фінансовими ризиками.</li> </ul>



<i>Інструмент залучення у державні програми</i>	
<i>Інструмент страхування</i>	
<p><i>Методи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– страхування врожаю – захищає від ризиків, пов'язаних з несприятливими погодними умовами, такими як посуха, град, заморозки, повені тощо;</li> <li>– страхування тварин – захищає від ризиків, пов'язаних із хворобами, нещасними випадками або загибеллю тварин.</li> </ul>	
<i>Інструмент хеджування цінових ризиків</i>	
<p><i>Методи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ф'ючерсні контракти – дозволяють фіксувати ціни на сільськогосподарську продукцію на майбутні періоди, зменшуючи ризики цінових коливань;</li> <li>– опціони – дають право, але не обов'язок, купувати або продавати сільськогосподарську продукцію за фіксованою ціною в майбутньому.</li> </ul>	
<i>Інструмент диверсифікації</i>	
<p><i>Методи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вирощування різних видів культур для зменшення ризиків, пов'язаних із неврожайністю однієї культури;</li> <li>– розширення видів діяльності, включення в діяльність підприємства різних видів агробізнесу, таких як рослинництво, тваринництво, переробка продукції тощо.</li> </ul>	
<i>Інструмент інформаційні системи та моніторинг</i>	
<p><i>Методи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– системи раннього попередження;</li> <li>– моніторинг погодних умов, ринкових трендів та інших факторів ризику;</li> <li>– моніторинг та аналітика – постійне відстеження стану сільськогосподарських угідь і ринкових умов для своєчасного реагування на ризики.</li> </ul>	
<i>Інструмент оптимізації функціонування мережі агробізнесу</i>	
<i>Методи:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– SWOT-аналіз;</li> <li>– розробка ключових показників ризику (KRI), встановлення показників для моніторингу потенційних ризиків;</li> <li>– аналіз сценаріїв;</li> <li>– PESTEL-аналіз;</li> <li>– системи управління інформаційною безпекою (ISMS);</li> <li>– системи управління бізнес-процесами (BPM);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планування безперервності бізнесу (BCP);</li> <li>– відповідність регуляціям;</li> <li>– контракти та угоди;</li> <li>– управління ланцюгом постачання (SCM);</li> <li>– системи відстеження;</li> <li>– екологічний аудит;</li> <li>– соціальна відповідальність бізнесу (CSR)</li> </ul>

Джерело: сформовано на основі [67, с. 46; 143, с. 101].

Максимальна адаптація методик, критеріїв та показників до алгоритмів функціонування середовища організаційно-адміністративного управління сільськогосподарського підприємства дозволить формувати потенціал ризикостійності його системного менеджменту засобами управлінського функціоналу – використанням креативних комбінацій механізмів та інструментарію менеджменту, формуванням креативних інтелектуальних

груп з управління ризикостійкістю. Означене засвідчує необхідність обґрунтування процесу формування потенціалу ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі. В цьому сенсі доцільне обґрунтування візуалізації процесу координації, яку забезпечують правила, процедури, інструкції з виконання.

Правила і процедури в організації виступають детермінованими фіксаторами управлінських дій в системі «делегування повноважень – відповідальність – результат», їх розробка та впровадження в процесі виконання задач менеджменту дозволяють ідентифікувати ступінь участі персоналу в досягненні організаційних результатів та розвитку інтелектуального потенціалу управління. В сенсі виконання адміністративних функцій менеджменту, розробка критеріїв оцінки та форм документів щодо ідентифікації потенціалу ризикостійкості підприємства має бути започаткована на стадії формування організаційного дизайну у форматі визначення механізмів підтримки його розвитку та відтворення й формуванні документарної візуалізації [243, с. 17; 268].

Для оцінки ризикостійкості аграрних підприємств доцільно використовувати методики, оціночні показники яких формуються з баз даних фінансової звітності, а оціночний сегмент організаційної ризикостійкості необхідно доповнювати базою даних з показниками, що визначаються за додатково розробленими критеріями та технологіями, які інтегрувати в існуючі методики для підтримання функціональної менеджмент-фіксації у процесі прийняття управлінських рішень. Для оцінки означених факторів ризикостійкості, зазвичай, використовувати методики маркетингового менеджменту (оцінка ринкової активності), стратегічного аналізу та аналізу баз даних.

Метою аналізу бази даних підприємства є отримання цінної інформації для підтримки прийняття управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів, покращення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей, а основними операціями є: ідентифікація трендів та патернів (виявлення

закономірностей у даних, які можуть допомогти у передбаченні майбутніх подій та поведінки клієнтів), покращення операційної ефективності (визначення вузьких місць у бізнес-процесах та знаходження шляхів їх оптимізації), виявлення нових можливостей для бізнесу (знаходження нових ринків, продуктів чи послуг на основі аналізу даних), контроль та оцінка ефективності (моніторинг ключових показників ефективності для оцінки продуктивності підприємства та окремих його підрозділів), управління ризиками (виявлення та аналіз потенційних ризиків, що можуть вплинути на діяльність підприємства, та розробка стратегій для їх мінімізації), покращення взаємин з клієнтами (аналіз поведінки клієнтів для покращення обслуговування, персоналізації пропозицій та підвищення лояльності), оптимізація витрат (виявлення можливостей для зниження витрат без шкоди для якості продукції).

Адміністрування процесу аналізу бази даних, розробка правил та процедур його здійснення, сегментна координація та контроль виконання забезпечують формування в організації унікальної системи управління базами даним (СУБД), розвиток якої відповідає виключно потенціалу підприємства та потенціалу ризикостійкості його системного менеджменту. Організаційно-розпорядчий сенс СУБД розглядається дослідниками у площині формування функціональних профілів – баз даних різних підрозділів організації, що здатні до внутрішньої адаптації. Профіль є сукупністю стандартів, правил, процедур з формування та розвитку баз даних, а також комплексом організаційних даних різних сегментів діяльності підприємства та об'єктом системи управління базами даних [243, с. 31; 264].

Аналіз бази даних підприємства може бути комплексним процесом, який включає збір, обробку, верифікацію, аналіз і інтерпретацію даних. Це вимагає використання сучасних технологій та інструментів, таких як СУБД, бізнес-аналітика (BI), машинне навчання та інші методи аналітики даних. На відміну від великих агрокомпаній, в яких існують підрозділи з управління інформацією, базами даних, на середніх і малих аграрних підприємствах, у

фермерських господарствах, СУБД необхідно розробляти на основі організаційно-компетентісного супроводу взаємодії керуючої (адміністративної) та керованої систем. На практиці це означатиме, що здійснення будь-якої технології (операційної, адміністративної, аналітичної) супроводжуватиметься заповненням спеціально розроблених форм документів за методикою, заданою ініціатором формування баз даних.

Функції аналізу баз даних можуть виконуватися керівниками підрозділів, або – за допомогою первинної обробки та «ланцюжкового» накопичення інформації. Таким чином, можна вважати, система управління базами даних аграрного підприємства є складовою потенціалу ризикостійкості менеджменту агробізнесу, насамперед, в сегменті організації його формування, використання, відтворення. Означене підтверджує основний постулат функціоналу менеджменту – успіх будь-яких новацій та змін на підприємстві визначається здатністю управлінської системи їх планувати, організовувати, мотивувати та контролювати, знаходити приріст активу, новацій й швидко впроваджувати у наступний цикл виконання.

Формування потенціалу системного менеджменту в агробізнесі, окрім організаційно-адміністративних ресурсів потребує фінансування та компетентностей персоналу. Фінансування потребують: встановлення та обслуговування серверів, сховищ даних, мережевого обладнання, програмного забезпечення (наприклад – MySQL, PostgreSQL, Oracle, Microsoft SQL Server), збирання даних (датчики для моніторингу умов навколишнього середовища (температура, вологість, освітленість, вологість ґрунту тощо), GPS-трекери (для відстеження місцезнаходження техніки та транспортних засобів), дрони та супутники (для збору зображень полів та аналізу стану посівів), інтерфейси для користувачів, функціональні модулі (управління полями, технікою запасами, працівниками, інтегратори з іншими системами (ERP, CRM системи та система електронної комерції). Для сільськогосподарських підприємств почасти буває недоступним фінансово підтримувати «повний пакет» цифрового супроводу розвитку

підприємства. В цьому сенсі доцільно використовувати комбіновані агрегативні системи інтеграції, з яких можна обирати масиви аналітичної інформації для власного бізнесу.

В концептуальному сенсі, ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення мережі агробізнесу створює синергетичний ефект накопичення потенціалу системного мережевого менеджменту із можливістю використання цього потенціалу суб'єктами-реципієнтами мережних організаційних та інформаційно-аналітичних ресурсів, що зумовлює створення нового ресурсу підтримки (фінансової, аналітично-інформаційної) – диференціалу координації. До основних чинників, що забезпечують приріст складових потенціалу мережі агробізнесу відносять: організаційні (створення профілів та форматів учасників мереж), діджитал-комунікаційні (створення спеціальних комунікативних профілів, платформ, або – інтеграція в їх ланцюги в якості реципієнтів), приріст динаміки потоку (додана вартість) [264]. В цьому сенсі можна вести мову про синергетичні ознаки потенціалу ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі, який підтримується функціоналом інтеграції в мережі та у ланцюгах агробізнесу (організація та моделювання динаміки мереж, оптимізація взаємодії мережних активів-операцій різних учасників), бізнес-ресурсом учасників мережі та комунікативним ресурсом координації).

Діджиталізація процесів системного менеджменту, формування потенціалу ризикостійкості в будь-яких галузях економіки є стратегічним інноваційним ресурсом розвитку й відтворення бізнес-процесів. В сенсі діджитал-забезпечення ризик-менеджменту підприємств агробізнесу визначаються чинники, які у сукупному прояві їх впливу формують потенціал ризикостійкості на рівнях: інтелектуального управління (накопичення знань та компетентностей щодо інноваційних механізмів діджиталізації), практично-функціонального менеджменту (організація процесів діджиталізованого управління), матеріально-технічного забезпечення (використання комп'ютерної техніки, носіїв діджитал-

компонентів моніторингових систем). З огляду на вагомий потенціал ресурсів, який спроможний забезпечити діджиталізацію ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі, використовуються моделі інтеграції організаційних структур управління – залучення зовнішніх структурних елементів, найбільш дієвою з яких є аутсорсингова модель.

Досвід розвитку агробізнесу провідних країн світу вказує на притаманну фермерам практику залучення аутсорсу до моніторингу посівів (метеостанції, GPS-навігація, телематика), збирання та транспортування врожаю, зберігання та реалізація продукції. В Україні такі практики притаманні великим агрохолдингам, щодо малих і середніх господарств – поки що залучення діджитал-аутсорсингу розвивається у напрямках окремих маркетингових досліджень, підтримки комп'ютерного і програмного забезпечення, надбання цифрових навичок персоналу [3].

Розширення сфер використання аутсорсингу в системі локального агробізнесу, насамперед, пов'язується із необхідністю впровадження методик розрахунку ресурсу (готовністю агропідприємства оплачувати послуги та наявність фінансового потенціалу для цього), вибору виду аутсорсингу, моніторингу та аналізу клієнтської бази (аутсорсів) з орієнтацією на знаходження оптимальних варіантів співучасті та зміною формату делегування повноважень всередині підприємства (постановка завдань щодо формування аналітичної бази із забезпечення аутсорсингової ризикостійкості). В цьому сенсі можливе залучення консультативного ресурсу локальних громад, місцевих підприємців, регіональних організацій, що зазвичай підвищує обізнаність персоналу у здійсненні процесів моніторингу, вибору з бази знань сприяє компетентісному розвитку суб'єктів керуючої і керованої систем та забезпечує сталу підтримку формування та ефективного використання потенціалу ризикостійкості.

## Висновки до Розділу 1

1. За концепцією системного менеджменту в агробізнесі, управлінський потенціал є ефективним ресурсом системної координації об'єктно-суб'єктної взаємодії, що підтримує цілісність систем управління аграрних підприємств, інфраструктурних організацій, ринкових агентів завдяки ефективним управлінським рішенням, заснованим на постійному моніторингу бізнес-процесів, корегуванні реалізації стратегії, що зумовлює підтримання комплексу взаємопов'язаних підсистем (управлінської, фінансової, операційної, маркетингової, інформаційної, логістичної, інноваційної, інвестиційної, делегування повноважень), стандартизацію управління бізнес-процесами та процедурними системами, інноваційної інтелектуалізації.

2. Методологічний конструкт системного менеджменту в агробізнесі ґрунтується на дослідницьких умовиводах в сенсі управління сільськогосподарським підприємством (фермою), ієрархічного управління мережами, процесами, алгоритмами агробізнесу та проектування інтегрованих управлінських систем. В управлінні агробізнесом використання принципу системної ієрархії дозволяє сформувати потенціал оптимізації бізнес-ланцюгів у взаємодії підсистем (сільськогосподарське виробництво, реалізація сільськогосподарської продукції, виробництво продовольства, розподіл продовольства, інфраструктурне забезпечення продовольчих ланцюгів).

3. Системоутворюючими механізмами менеджменту в агробізнесі є: адміністративні, операційні, технологічні, маркетингові, логістичні високоінтелектуальної професійної координації, комунікаційні, ланцюгової координації, компетентісно-орієнтовані, контрактації. Ці механізми забезпечують ефективність об'єктно-суб'єктних відносин всередині аграрних підприємств, трансформуються у зовнішньо організаційній взаємодії, удосконалюються внаслідок колективних зусиль агентів, а інноваційними шаблонами їх формування є ділові, стратегічні мережі, що

базуються на довгострокових угодах між суб'єктами, підтримують самогенерацію з метою отримання конкурентної переваги над іншими мережами.

4. Формування потенціалу ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі відбувається в процесі прийняття управлінських рішень за напрямками розподілу ресурсів на різних рівнях ієрархічних систем внутрішнього та зовнішнього впливу та із ідентифікацією політичних, соціальних, економічних, фінансових ризиків. Використання SMART-вузлів інтегрованої координації у процесі підтримки потенціалу ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі розглядається у площині активізації знаннєвого й компетентісного потенціалів менеджменту, делегування повноважень з планування й ефективного моніторингу та оцінки ресурсної динаміки, що передбачає формування баз даних та управління ними.

5. До інноваційних засобів управлінського функціоналу, з використанням яких здійснюється максимальна адаптація методик, критеріїв та показників до алгоритмів функціонування середовища організаційно-адміністративного управління в агробізнесі та формування потенціалу ризикостійкості його системного менеджменту віднесено: креативне використання механізмів управління, формуванням проєкних інтелектуальних груп з управління ризикостійкістю, адміністрування розробки критеріїв оцінки та форм документів щодо ідентифікації потенціалу ризикостійкості підприємства, формування баз даних.

Основні результати досліджень за Розділом 1 опубліковано в наукових працях автора: [96–98; 101–108; 110–120; 236].

У Розділі 1 використано матеріали з відповідним посиланням на такі наукові праці зі списку використаних джерел: [1; 4; 6; 9–12; 17–22; 25–27; 30–32; 34; 36–39; 42–45; 49; 51–56; 63; 66–68; 70–72; 74–76; 78–120; 123–127; 130–132; 138; 143; 145; 147; 155; 157; 158; 160; 164; 166; 176; 180; 183; 185; 186; 188; 190; 191; 193; 196; 198; 201; 203; 205; 207–230; 233; 236–260; 264–268].



## **РОЗДІЛ 2**

### **ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ ТА ДІАГНОСТИКА РЕСУРСІВ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОБІЗНЕСІ**

#### **2.1. Оцінка стану розвитку агробізнесу як об'єкту системного менеджменту**

Оцінку стану систем менеджменту та діагностику ресурсів, які впливають на цей стан, зазвичай, здійснюють з метою з'ясування ступеню досягнення стратегічних цілей бізнес-об'єктів, виявлення потенційних можливостей і загроз у здійсненні наступних бізнес-циклів та інноваційних й креативних прийомів і методів управління з метою їх впровадження у подальшому розвитку бізнесу. Оцінка ступеня розвитку агробізнесу, як об'єкту системного менеджменту, є першим етапом діагностики його ресурсів, які перетворювались в процесах управління, що забезпечило формування певних бізнес-результатів, які, ставали вихідними ресурсами для розвитку інших підсистем агробізнесу – переробної, інфраструктурної, ланцюгів створення доданої вартості й формування агробізнесових мереж.

Діагностика ресурсів системного менеджменту в агробізнесі передбачає вибір методик, використання яких дозволить максимально досягти результату – отримання інформації для прийняття управлінських рішень суб'єктами агробізнесу на засадах результатів моделювання систем інформаційного забезпечення управління, оптимального спрямування потоків ресурсів за видами економічних, управлінських та аналітичних операцій під час обробки інформації, що характеризує вибір найкращої з альтернатив щодо планування ресурсопотоків і потоків готової продукції. Для оцінки стану розвитку агробізнесу, як об'єкту системного менеджменту, доцільно використовувати комплексний оціночний алгоритм (інтегровані методики), що дозволить виявити ступінь розвитку в контексті накопичення й відтворення бізнес-ресурсів суб'єктів для подальшої трансформації їх у

мережевий системний потенціал менеджменту агробізнесу. Детермінантами здійснення оцінки вбачаються інформаційні матеріали Державної служби статистики України, скомпоновані в межах розгляду динаміки: сукупного потенціалу відтворювальних підсистем агробізнесу, розвитку потенціалу його експортної виробничої й ресурсної підсистем.

Агробізнес України, як один із головних секторів економіки, охоплює багато видів економічної діяльності відповідно до КВЕД–10 (ДК 008:2010): сільське господарство, лісове та рибне господарство (секція А); виробництво продовольчої продукції (секція С): виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства; виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів, напоїв, перероблення тютюну; оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів, мотоциклів (секція G): діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною, та напівфабрикатами, діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та живими тваринами, оптова торгівля продуктами, напоями та тютюновими виробами; оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуваннями; роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами у спеціалізованих магазинах, ветеринарна діяльність, надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткуванням [35].

Інфраструктурні галузі агробізнесу – фінансова та страхова діяльність (секція K), професійна, наукова та технічна діяльність (секція M), діяльність домашніх господарств (секція T) – не відокремлюють агробізнес і не надають статистичну інформацію щодо його обслуговування, що спонукає зацікавлених стейкхолдерів проводити спеціальні дослідження [35].

Дослідженнями встановлено, що частка продукції агробізнесу у ВВП України є значною, проте після початку повномасштабного вторгнення росії спостерігається помітне скорочення відтворювального потенціалу галузі (табл. 2.1).

**Виробництво продукції агробізнесу в Україні**

Показник	Рік					Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. від 2019 р.	2023 р. від 2021 р.
Обсяг продукції агробізнесу*, млрд грн	2128,8	2290,5	2995,4	2356,0	2914,2	36,90	-2,71
Частка продукції агробізнесу у ВВП, %	53,53	37,90	41,56	34,77	32,42	-39,44	-22,00
Частка продукції сільського господарства у ВВП, %	23,10	23,70	27,20	21,26	18,92	-18,08	-30,42
Частка виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів у ВВП, %	15,10	14,20	14,36	13,52	13,49	-10,64	-6,05
Співвідношення обсягів продукції сільського господарства та виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, коефіцієнт	1,53	1,67	1,89	1,57	1,40	-8,45	-25,94

Примітка\* – враховано КВЕД А, 28.3, 28.93, 46.11, 46.17, 46.2, 46.3, 46.61, 47.2, 75, 77.31.

Джерело: розраховано за даними [35].

Частка агробізнесу у структурі ВВП скоротилася з 41,63 % у 2021 р. та 53,53 % у 2019 р. до 32,42 % у 2023 р., а сільського господарства – з 27,20 % у 2022 р. та 23,10 % у 2019 р. до 18,92 % у 2023 р. Це дає підстави припустити прямий ваговий вплив бойових дій, втрати частини територій і розрив виробничих ланцюгів на розвиток агробізнесу України. Водночас, у грошовому вимірі обсяг продукції агробізнесу у 2023 р. (2914,2 млрд грн у фактичних цінах) майже досяг довоєнних показників, що свідчить про здатність галузі адаптуватися до умов війни.

У порівнянні з 2019 р. простежується зростання ролі агробізнесу у ВВП до 2021 р., після чого почався різкий спад через повномасштабне вторгнення росії. Кофіцієнти співвідношення між обсягами продукції сільського господарства та виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів зменшилося з 1,89 у 2021 р. та 1,53 у 2019 р. до 1,40 у 2023 р., що

відображає скорочення можливостей для глибокої переробки сировини та зниження рівня галузевої спеціалізації під час війни.

Як свідчать дані табл. 2.1, агробізнес зберігає визначальне значення для національної економіки навіть у період війни. Висока частка його продукції у ВВП залишається ключовим чинником економічної активності та джерелом валютних надходжень, зменшуючи чутливість економіки до зовнішніх коливань. Проте зниження співвідношення між обсягами сільськогосподарської та харчової продукції до 1,40 вказує на послаблення внутрішньої переробки та обмеження розвитку вертикальної інтеграції у секторі. Це підкреслює актуальність розвитку переробних потужностей та ланцюгів створення доданої вартості, що дозволить ефективніше використовувати сільськогосподарські ресурси країни та посилити експортний потенціал у складних умовах воєнної агресії російської федерації.

Аналіз відтворювального потенціалу агробізнесу показує, що після початку повномасштабного вторгнення обсяги капітальних інвестицій дещо зменшилися. Це відображає зміну інвестиційного клімату та зростання ризиків, пов'язаних із війною (табл. 2.2). У 2023 р. обсяг капітальних інвестицій в Україні зменшився на 6,9 % порівняно з 2021 р., проте залишився вищим від рівня 2019 р. приблизно на чверть. У сільському господарстві зафіксовано незначне зростання інвестицій, що становило близько 6 % порівняно з 2021 р. та 29 % відносно 2019 р. Найкраща динаміка спостерігалась у переробній промисловості, де обсяг вкладень зріс на 15,8 % проти 2021 р. Це може свідчити про поступову переорієнтацію фінансових потоків у сфери з більшою доданою вартістю, які демонструють відносну стійкість до воєнних ризиків та коливань інвестиційного середовища.

Зменшення інвестицій у ключові сфери агробізнесу демонструє недовідну здатність оновлювати технічну базу та інфраструктуру виробництва. Водночас, у 2023 р. вартість основних засобів у сільському, лісовому та рибному господарстві зросла на 16,23 % після початку бойових

дій. Це показує прагнення окремих підприємств зберігати або модернізувати свої потужності навіть у воєнний час. Якщо взяти довший проміжок часу, то у порівнянні з 2019 р. приріст вартості основних фондів у 2023 р. становить близько 70 %. Це підтверджує припущення про те, що підприємства харчової галузі змогли зберегти ефективність та адаптуватися до нових економічних і воєнних реалій.

Таблиця 2.2

**Динаміка розвитку сукупного потенціалу відтворювальних  
підсистем агробізнесу**

Показник	Рік					Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. від 2019 р.	2023 р. від 2021 р.
<i>Капітальні інвестиції, млн грн</i>							
Усього в межах країни	508217,0	528802,0	673899,0	409660,0	627281,0	23,43	-6,92
Сільське, лісове та рибне господарство	50680,0	44912,0	69950,0	51439,0	65432,0	29,11	-6,46
у т.ч. сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	50189,0	48080,0	67993,0	49612,0	63849,0	27,22	-6,09
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	28875,0	21281,0	28166,0	17484,0	32610,0	12,94	15,78
<i>Основні засоби, млн грн</i>							
Усього в межах країни	9610000,0	9574186,0	11041318,0	10654555,0	11602929,0	20,74	5,09
Сільське, лісове та рибне господарство	407146,0	469383,0	595908,0	609731,0	692632,0	70,12	16,23
<i>Валова додана вартість за витратами суб'єктів бізнесу, млн грн</i>							
Усього в межах країни	3121256,0	3294768,0	4594232,0	3947736,0	4838907,0	55,03	5,33
Сільське, лісове та рибне господарство	211436,0	270321,0	529835,0	279557,0	247538,0	17,07	-53,28
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	137482,0	157945,0	191165,0	164063,0	213375,0	55,20	11,62

Джерело: розраховано за даними [35, 167; 171–174].

З огляду на зменшення валової доданої вартості створеної у сільському господарстві на 53,28 % порівняно із 2021 р., можна припустити втрату продуктивності через бойові дії, окупацію територій та порушення ланцюгів постачання. Однак, порівняно із 2019 р. спостерігається збільшення цього показника. Натомість, валова додана вартість у виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів зросла на 11,62 % відносно 2023 р. та на 55,2 % порівняно із 2019 р., що свідчить про посилення високої ефективності переробної ланки навіть у воєнний період.

Зростання вартості основних засобів та валової доданої вартості у переробній сфері підтверджує актуальність розвитку внутрішніх ланцюгів створення вартості та їх кращої координації. Це засвідчує про потенціал переробної галузі агробізнесу компенсувати втрати у первинному виробництві завдяки модернізації, інноваціям та диверсифікації ринків збуту. Зміцнення виробничих потужностей, підтримка великих аграрних підприємств і залучення нових інвестицій залишаються важливими передумовами сталого розвитку мереж агробізнесу України в умовах триваючої агресії російської федерації.

Характеристика експорту аграрної продукції, який традиційно становить значну частку у загальному експорті країни, свідчить про збереження потенціалу розвитку експортної підсистеми агробізнесу України та водночас про вплив повномасштабного вторгнення росії на динаміку окремих товарних позицій (табл. 2.3).

Відтак, за період після 2021 р. найбільше зниження обсягів експорту спостерігається за зерновими культурами (-32,70 %), овочами (-42,24 %) та живими тваринами (-25,14 %), що свідчить про втрату частини виробничих і логістичних можливостей та обмеження доступу до зовнішніх ринків через бойові дії та блокування портової інфраструктури. Водночас окремі сегменти демонструють зростання: експорт м'яса та їстівних субпродуктів зріс на 5,53 %, молока та молочних продуктів, яєць і меду – на 6,62 %, продукції борошномельно-круп'яної промисловості – на 6,14 %, а насіння і плодів

олійних культур – на 15,78 %. Це вказує на адаптацію частини виробників до нових умов, переорієнтацію каналів збуту та збереження конкурентних позицій на світових ринках для окремих товарних груп. Зменшення експорту жирів та олій на 19,73 % при цьому підкреслює ризики, пов'язані з обмеженням переробних потужностей та експортної логістики.

Таблиця 2.3

### Динаміка розвитку потенціалу експортної підсистеми агробізнесу

Показник	Рік					Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 від 2019	2023 від 2021
<i>Товарна структура експорту сільськогосподарської та продовольчої продукції (тис. дол. США)</i>							
Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД:							
01 живі тварини	62547,7	51506,9	40878,5	38828,8	30599,7	-51,08	-25,14
02 м'ясо та їстівні субпродукти	711895,1	652106,9	845553,4	923757,5	892295,2	25,34	5,53
04 молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	453877,2	426541,7	378473,9	452080,0	403527,6	-11,09	6,62
07 овочі	184515,0	168147,4	196607,0	102670,7	113565,8	-38,45	-42,24
10 зернові культури	9633333,9	9410668,9	12343846,1	9108153,5	8307010,1	-13,77	-32,70
11 продукція борошномельно- круп'яної промисловості	202099,4	154490,8	148284,1	139391,2	157392,5	-22,12	6,14
12 насіння і плоди олійних рослин	2563242,3	1842430,9	2435156,5	3757692,3	2819473,7	10,00	15,78
15 жири та олії тваринного або рослинного походження	4732237,5	5746921,7	7037234,2	5948570,7	5649063,6	19,37	-19,73

Джерело: розраховано за даними [35, 167; 171–174].

У деяких галузях тенденції зміни вартості експорту були значно гіршими порівняно із 2019 р. Зокрема, це стосується експорту живих тварин (зменшення експорту на 51,08 % у 2023 р. порівняно із 2019 р.); молока та молочних продуктів, яєць і натурального меду (на 11,09 %); продукції борошномельно-круп'яної промисловості (на 22,12 %).

Динаміка потенціалу експортної підсистеми агробізнесу підтверджує важливість розвитку диверсифікації експортної структури та зміцнення внутрішніх ланцюгів створення доданої вартості. Це дозволяє утримувати стабільність експорту навіть за умов воєнних ризиків і підвищує здатність агробізнесу зберігати валютні надходження країни, що є передумовою для подальшого відновлення й інтеграції у глобальні ринки після припинення воєнних дій.

Водночас, для оцінки розвитку потенціалу виробничої підсистеми агробізнесу аналітиці підлягають динамічні показники розвитку сільського господарства (табл. 2.4). Аналітичні дані свідчать про те, що навіть попри повномасштабне вторгнення російської федерації базова координація менеджменту аграрних підприємств зберігається. Зокрема, загальна вартість продукції сільського господарства у 2023 р. склала 593,7 млрд грн, що на 16,68 % менше, ніж до початку бойових дій. Найбільше скоротилася продукція рослинництва (на 17,97 %, або з 580,3 млрд грн до 476,0 млрд грн, у т. ч. у підприємствах на 14,51 %). У тваринництві вартість продукції зменшилась на 11,61 %. Але у сільськогосподарських підприємствах скорочення було значно менш помітним і склало 3,56 % у 2023 р. порівняно із 2021 р. Можна припустити, що зазначене свідчить про відносну стійкість цього сегмента навіть за умов війни.

Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах. Зокрема, їх рівень продуктивності праці зріс на 7,36 % порівняно із 2021 р. та на 18,15 % відносно 2019 р. У рослинництві цей показник підвищився на 5,28 % та 15,05 %, відповідно, а у тваринництві – на 20,84 % і 34,58 %. Зазначене є свідченням тренду до підвищення ефективності використання наявних трудових ресурсів шляхом компенсування втрати обсягів виробництва за рахунок оптимізації процесів.



Таблиця 2.4

## Динаміка розвитку потенціалу виробничої підсистеми агробізнесу

Показник	Рік					Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. від 2019 р.	2023 р. від 2021 р.
<i>Продукція сільського господарства</i>							
Продукція сільського господарства, млн грн	680982,4	612121,5	712566,3	534380,3	593696,5	-12,82	-16,68
Продукція рослинництва, млн грн	538705,6	473377,0	580267,7	417907,6	475996,8	-11,64	-17,97
– вироблено в підприємствах, млн грн	449806,3	395717,7	484101,0	348361,3	413853,2	-7,99	-14,51
<i>Культури (у постійних цінах 2016 року)</i>							
– зернові та зернобобові	239728,2	207778,6	274271,9	172463,5	×	-28,06	-37,12*
– культури технічні	194847,6	162374,8	199836,0	160400,4	×	-17,68	-19,73*
– культури плодові та ягідні, виноград	14564,1	13410,0	14366,9	13011,5	×	-10,66	-9,43*
<i>Продукція тваринництва</i>							
Продукція тваринництва, млн грн	142276,8	138744,5	132298,6	116472,7	116938,6	-17,81	-11,61
– в підприємствах	73016,6	72519,5	71096,4	65299,8	68564,8	-6,10	-3,56
<i>Види продукції тваринництва (у постійних цінах 2016 року)</i>							
– с.-г. тварини, вирощування	74165,4	73409,7	71663,4	63767,1	×	-14,02	-11,02*
– молоко	42978,0	41199,6	38766,3	34543,9	×	-19,62	-10,89*
– яйця	19362,7	18770,2	16337,0	13841,3	×	-28,52	-15,28*
– вовна	42,6	38,8	36,7	30,4	×	-28,64	-17,17*
– інша продукція тваринництва	5728,1	5326,2	5495,2	4290,0	×	-25,11	-21,93*
<i>Продуктивність праці в підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність</i>							
Сільське господарство	1787,5	1650,7	1967,2	1682,7	2112,0	18,15	7,36
– рослинництво	1863,3	1670,9	2036,2	1667,9	2143,8	15,05	5,28
– тваринництво	1453,1	1558,8	1618,3	1757,2	1955,6	34,58	20,84

Примітка: \* – відхилення 2022 р. від 2021 р./2019 р., %.

Джерело: розраховано за даними [35].

У цьому контексті можна припустити, що сталий вектор розвитку виробничої підсистеми агробізнесу зберігається завдяки координації системного менеджменту локальних виробників. Проте, ефективність

системи локального виробництва значною мірою залежить від рівня організації та ролі виробника у інтегрованих структурах. Наприклад, якщо дрібний фермер є членом вертикально інтегрованої структури холдингового типу лише як орендодавець землі, його вплив на додану вартість є обмеженим. Водночас той самий виробник може посилювати свій вплив через участь у кількох бізнес-процесах на сільських територіях. Це досягається шляхом модернізації обладнання, розвитку технологій чи впровадження інновацій. Це дозволяє підтримувати потенціал виробничої підсистеми

Складовою аналізу розвитку та ступеня реалізації ресурсного потенціалу є оцінка тенденцій його змін з обов'язковим виокремленням складових потенціалу. Зокрема, важливим є аналіз окремих галузей агробізнесу, оскільки вони характеризуються неравномірним розподілом потенціалу. З огляду на те, що ефективність функціонування агробізнесу значною мірою визначається якісними характеристиками трудових ресурсів, рівнем технологічної модернізації та здатністю до координації виробничих процесів, доцільним є комплексний аналіз цих показників у розрізі секторів.

З даних табл. 2.5 видно, що ресурсний потенціал ключових секторів агробізнесу в умовах війни характеризувався негативною динамікою. Чисельність зайнятого населення у сільському, лісовому та рибному господарстві у 2023 р. знизилася на 20,7 % порівняно з 2021 р. та на 25,1% відносно 2019 р., що свідчить про негативні тенденції, які розпочалися ще до початку бойових дій., однак посилились протягом останніх років. Водночас, для обсягів валового збору сільськогосподарських культур характерна негативна динаміка проте із різними темпами скорочення, коли найбільш вагоме зменшення спостерігається у зернових та зернобобових культурах (скорочення на 31,0 % відносно 2021 р.) та соняшнику (-22,0 % порівняно із 2021 р.), тоді як картопля утримала стабільні обсяги збору без змін до рівня 2021 р. та із незначним збільшення відносно 2019 р. Обсяги збору овочевих культур знизилися на 16 %, плодових і ягідних – на 11,0 %.

**Динаміка розвитку ресурсного потенціалу  
ключових підсистем агробізнесу**

Показник	Рік					Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. від 2019 р.	2023 р. від 2021 р.
Кількість зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб	610117,0	575954,0	576093,0	488555,0	456909,0	-25,1	-20,69
<i>Виробництво культур (валовий збір), тис.т</i>							
– зернові та зернобобові	75143,0	64933,0	86010,0	53864,0	59772,0	-20,5	-31,0
– соняшник	15254,0	13110,0	16392,0	11329,0	12760,0	-16,3	-22,0
– овочеві	9688,0	9653,0	9935,0	7512,0	8297,0	-14,4	-16,0
– картопля	20269,0	20838,0	21356,0	20900,0	21359,0	5,4	0,0
– плодові та ягідні	2119,0	2024,0	2235,0	1995,0	1996,0	-5,8	-11,0
<i>Унесення добрив, тис.т</i>							
– мінеральних (у діючій речовині)	2338,3	2779,7	2876,6	2079,4	1739,1	-25,6	-39,5
– органічних	549,9	554,1	580,7	536,1	535,7	-2,6	-7,8
<i>Застосування пестицидів</i>							
– унесено пестицидів, тис. т	24326,9	24624,7	26971,5	19438,2	19360,8	-20,4	-28,2
– оброблена площа	16,1	16,2	16,6	12,3	12,0	-25,5	-27,7
– частка обробленої площі, %	77,8	78,6	80,6	59,7	58,3	-25,1	-27,7
– внесено на 1 га посівної площі, кг	1,2	1,2	1,3	0,9	0,9	-20,0	-28,2
<i>Виробництво продукції тваринництва</i>							
М'ясо (у забійній масі, тис. т	2492,4	2477,5	2438,3	2206,7	2239,5	-10,1	-8,2
Молоко, тис.т	9663,2	9263,6	8713,9	7767,7	7430,4	-23,1	-14,7
Яйця, млн шт	16677,5	16167,2	14071,3	11921,8	11379,4	-31,8	-19,1
Вовна, т	1734,0	1573,0	1497,0	1237,0	1187,0	-31,5	-20,7

Джерело: розраховано за даними [35].

Коливання спостерігаються й у показниках внесення добрив та застосування пестицидів. Так, внесення мінеральних добрив скоротилося майже на 40 % порівняно із 2021 р. та на 26 % відносно 2019 р., органічних – на 7,8 % та 2,6 %, відповідно, застосування пестицидів – на 28,2 і 20,4 %,

відповідно, що на пряму впливає на продуктивність і якість сільськогосподарської продукції. Варто зазначити, що у 2021 р. мало місце суттєве зростання обсягів внесення мінеральних добрив, порівняно із 2019 р.

У 2023 р. оброблена пестицидами площа зменшилася на 27,7 %, що підкреслює вплив бойових дій на доступність безпосередньо засобів хімізації і доступ до земельних угідь. Основними причинами зазначених негативних змін є втрата земельних ресурсів після повномасштабного вторгнення російської федерації, припинення імпорту добрив з білорусі, а також значне пошкодження логістичних маршрутів з ЄС.

Виробництво продукції тваринництва менше підпадало під дію негативних чинників протягом 2019–2023 рр. Обсяг виробленого м'яса у забійній масі у 2023 р. порівняно із 2021 р. знизився лише на 8,2 %, тоді як молока – на 14,7 %, яєць – на 19,1 %, вовни – на 20,7 %. Однак, порівняно із 2019 р. зменшення обсягів виробництва тваринництва є суттєвіші, ніж у порівнянні із 2021 р., що свідчить про стійку тенденцію до скорочення галузі. У цілому, отримані результати демонструють те, що ресурсна база залишається важливим підґрунтям для підтримки діяльності мереж агробізнесу та розвитку системного менеджменту учасників як основи координації бізнес-ланцюгів, де формується додана вартість і закладаються передумови для стійкої ринкової активності локальних виробників навіть в умовах ведення бойових дій.

Дослідження динаміки сукупної ринкової активності суб'єктів агробізнесу доцільно здійснювати за допомогою виявлення ступеню зміни цінового ресурсу підтримання цієї активності на галузевих ринках та з використанням методики «оцінки коливань ресурсів» обґрунтовувати перспективи розвитку аграрних ринків та розвитку їх в якості потенціалу формування ланцюгів та мереж агробізнесу [202, с. 39; 194]. Сутність помірного цінового ресурсу підтримання ринкової активності субє Виробництво продукції тваринництва менше підпадало під дію негативних чинників протягом 2019-2023 рр. Обсяг виробленого м'яса у забійній масі у

2023 р. порівняно із 2021 р. знизився лише на 8,2 %, тоді як молока – на 14,7 %, яєць – на 19,1 %, вовни – на 20,7 %. Однак, порівняно із 2019 р. зменшення обсягів виробництва тваринництва є суттєвіші, ніж у порівнянні із 2021 р., що свідчить про стійку тенденцію до скорочення галузі. У цілому, отримані результати демонструють те, що ресурсна база залишається важливим підґрунтям для підтримки діяльності мереж агробізнесу та розвитку системного менеджменту учасників як основи координації бізнес-ланцюгів, де формується додана вартість і закладаються передумови для стійкої ринкової активності локальних виробників навіть в умовах ведення бойових дій.

Дослідження динаміки сукупної ринкової активності суб'єктів агробізнесу доцільно здійснювати за допомогою виявлення ступеню зміни цінового ресурсу підтримання цієї активності на галузевих ринках та з використанням методики «оцінки коливань ресурсів» обґрунтовувати перспективи розвитку аграрних ринків та розвитку їх в якості потенціалу формування ланцюгів та мереж агробізнесу [202, с. 39; 194]. Підтримання ринкової активності суб'єктів агробізнесу передбачає встановлення цін на товари та послуги на рівні, який забезпечує баланс попиту та пропозиції. З огляду на зазначене, важливим у контексті даного дослідження є вивчення динаміки цінових показників, зокрема індексу цін. Індекси цін продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами за досліджуваний період характеризувались тенденцією до зростання до початку повномасштабного вторгнення російської федерації та поступового зменшення у 2023 р. (табл. 2.6).

В контексті означеного слід зауважити, що підтримання потенціалу ринкової активності суб'єктів агробізнесу за ступенем активізації цінового ресурсу має відбуватися в межах «помірного динамічного зростання» та корелювати з динамікою індексів цін на промислову продукцію та тарифи на послуги, що споживаються у сільському господарстві. Натомість, з даних табл. 2.6 видно, що скорочення динаміка цін на продукцію сільського

господарства у сільськогосподарських підприємствах не відповідає стрімкому зростанню цін на промислову продукцію та тарифи на послуги, що споживаються у сільському господарстві.

Таблиця 2.6

### Динаміка потенціалу ринкової активності суб'єктів агробізнесу

Показник	Рік					Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. від 2019 р.	2023 р. від 2021 р.
<i>Індекси цін на промислову продукцію та тарифів на послуги, що споживаються в сільському господарстві, %</i>							
Сукупний індекс витрат на виробництво сільськогосподарської продукції, у т.ч.	99,36	100,6	140,9	156,7	×	57,71	10,08*
– продукції рослинництва	99,42	97,8	142,2	170,4	×	71,39	71,39*
– продукції тваринництва	99,06	105,4	136,5	130,1	×	31,33	31,33*
Індекс цін на матеріально-технічні ресурси промислового походження, що споживаються сільським господарством	98,4	93,7	149,1	183,7	×	86,69	86,69*
<i>Індекси цін продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами (до попереднього року, %)</i>							
Продукція сільського господарства	92,4	119,2	136,0	101,2	92,4	0,00	-32,06
Продукція рослинництва	91,2	122,9	138,0	98,1	87,0	-4,61	-36,96
Продукція тваринництва	96,8	103,0	120,2	116,2	116,2	20,04	-3,33
<i>Надходження продукції тваринництва на підприємства, що займалися її переробкою, тис. тонн</i>							
Загальне надходження	1891,5	1778,2	1826,9	1890,4	1832,0	-3,15	0,28
– велика рогата худоба	120,6	83,6	88,7	87,8	69,6	-42,32	-21,60
– свині	317,3	303,1	318,0	340,6	368,0	15,97	15,72
– птиця	1317,8	1451,7	1418,4	1461,0	1393,7	5,76	-1,74
– молоко	3800,0	3511,8	3197,8	2767,5	2918,4	-23,20	-8,74

Примітка: \* – відхилення 2022 р. від 2021 р. та 2019 рр., %.

Джерело: розраховано за даними [35].

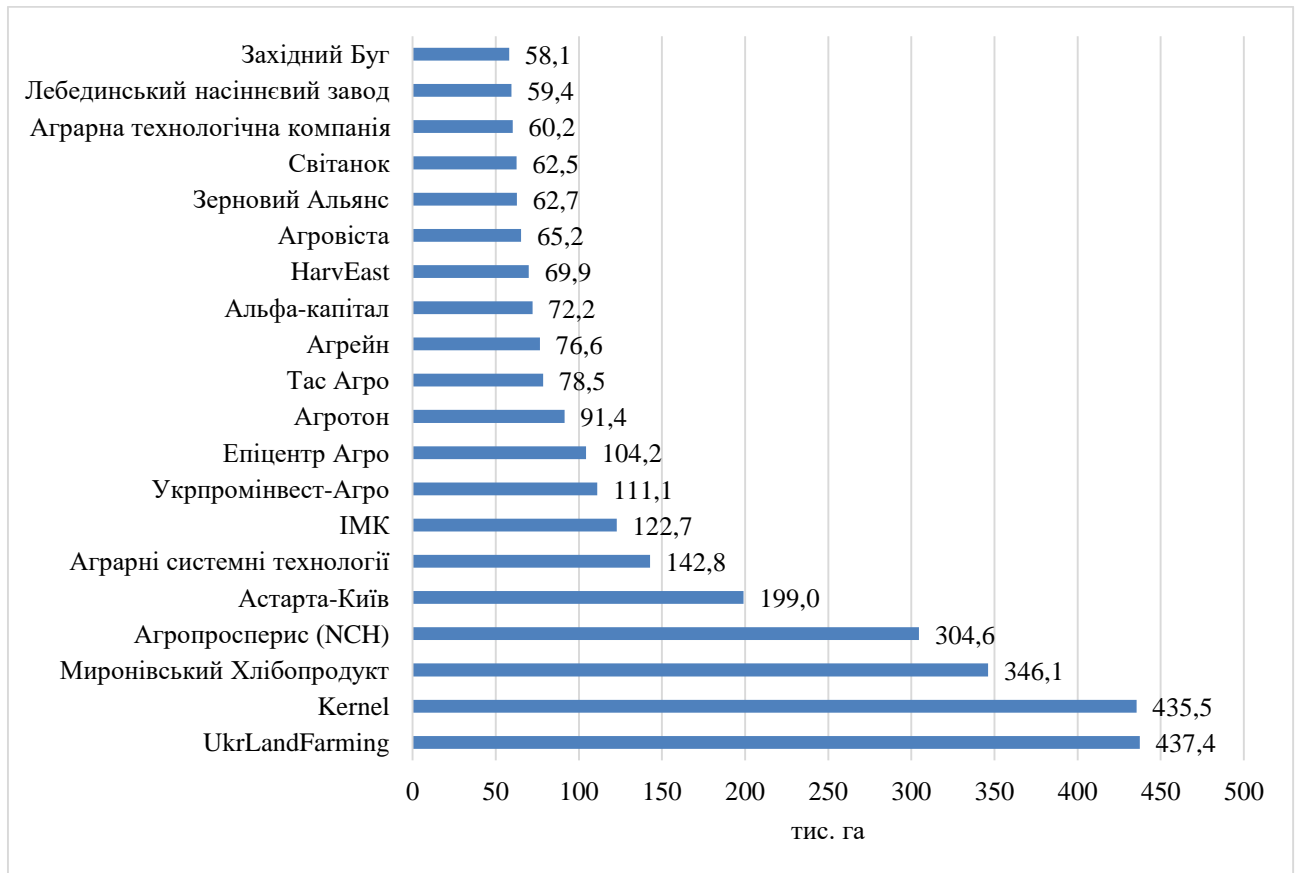
З теоретичної точки зору це свідчить про тимчасову втрату спроможності підтримання «помірного цінового ресурсу», а з практичної –

тимчасове призупинення розвитку середовища ціноутворення в ланцюгах агробізнесу, що досягається завдяки формуванню цін, що стимулюють попит (агропродукція стає доступною для більш широкого кола споживачів, що збільшує обсяги продажів і сприяє зростанню ринкової активності суб'єктів), забезпечують збалансовану прибутковість (дозволяють підприємствам отримувати достатній прибуток для інвестицій у розвиток та інновації, забезпечують соціальну стабільність (доступні ціни на продовольчі продукти сприяють підтриманню здоров'я населення та збереженню й підвищенню його рівня життя).

Дослідження стану розвитку агробізнесу, як об'єкту системного менеджменту та з позиції створення ресурсу формування низки його потенціалів, слід продовжувати у напрямі аналізу управлінських систем суб'єктів та виявлення особливостей формування ними системних механізмів, що забезпечують ефективне відтворення агробізнесу. Сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства є організаціями, які формують потенціал агробізнесу національної економіки, експортний потенціал та продовольчу безпеку країни. Їх основним ресурсом у формуванні системи агробізнесу є виробничий ресурс, якій відтворюється у переробних, реалізаційних, інфраструктурних ланцюгах агробізнесу, формує основу створення доданої вартості агропродукції, є потенціалом для розширення меж та інтеграції агробізнесових мереж у їх системній взаємодії. У відповідності до розміру підприємства формується потенціал їх системного менеджменту, який залежить, у т. ч, від їх ресурсного потенціалу – величини земельних банків та здатності системи менеджменту управляти цими ресурсами.

Однією з особливостей розвитку вітчизняного агробізнесу на сучасному етапі є висока концентрація сільськогосподарського виробництва. У 2023 р. близько 1,3 % підприємств у середньому на площі понад 3,0 тис. га виробляють майже 30,0 % зернових і зернобобових культур у цій категорії господарств. Водночас на другому полюсі 56,8 % невеликих господарств із

площею до 100 га виробляють 4,4 % зерна. Розв'язати цю дилему ефективності можливо тільки суттєвим підвищенням продуктивності аграрного виробництва в малих і середніх підприємств. Агрохолдинги, сукупний земельний банк яких складає найвищу частку серед землекористувачів у вітчизняному агробізнесі, є корпоративними структурами із потужними системами менеджменту (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Рейтинг топ-20 латифундистів України, 2025 р.**

Джерело: побудовано за даними аналітичної служби <https://tripoli.land/>.

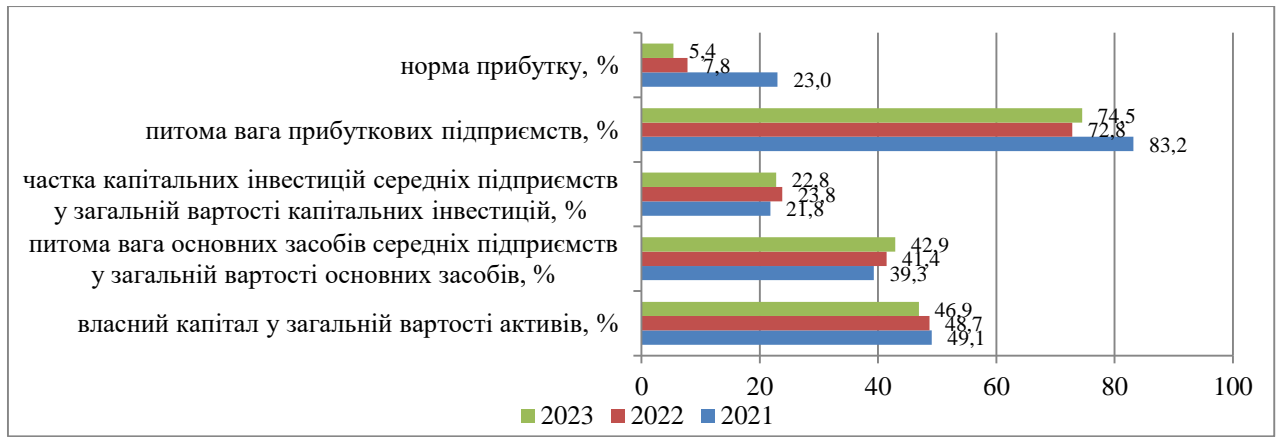
Фінансовий потенціал агробізнесу агрохолдингів зумовлює їх інноваційну активність та розвиток бізнес-мереж корпоративного формату, що передбачає інноваційну активізацію системного менеджменту та формування інноваційних екосистемних мереж агробізнесу. Агрохолдинги є лідерами в імпорті зарубіжних інновацій (технологій для тваринництва і рослинництва, насіння, засобів захисту рослин), що дозволяє їм підтримувати цілісність власних систем агробізнесу та залучати у них інших суб'єктів.



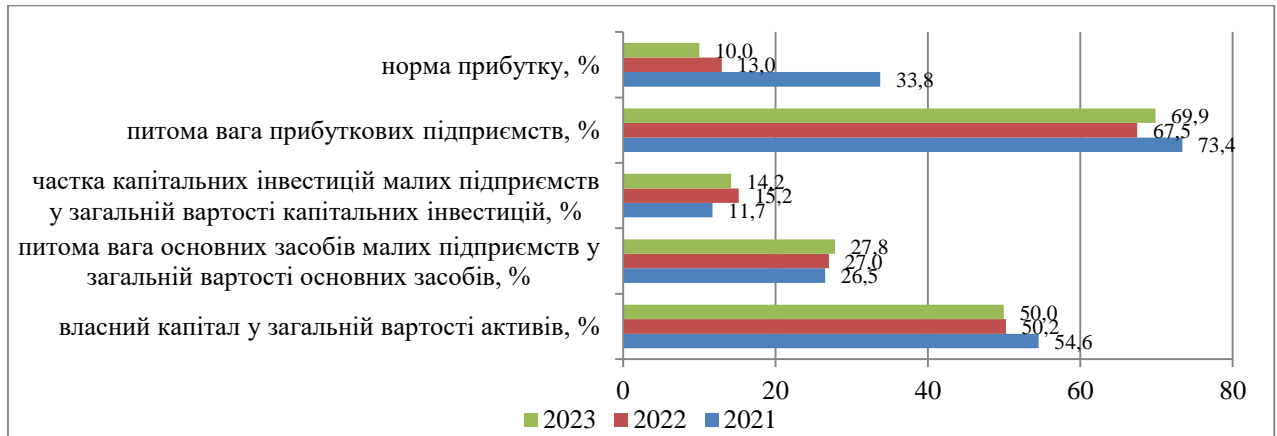
Традиційними для агрохолдингів є залучення іноземного кредитування, розміщення акцій на фондових біржах, впровадження систем корпоративного менеджменту. Основному ієрархічному розподілу їх організаційних структур управління притаманні внутрішня департаменталізація, вузлові функціональні профілі делегування повноважень, широкий спектр спеціальних ланок координації аутсорсингових мереж агробізнесу (Додаток Б).

Бізнес середніх і малих сільськогосподарських підприємств координується з використанням традиційних для аграрного менеджменту структур управління ієрархічно-функціонального розподілу відповідальності та зон контролю – фінансової, обліково-аналітичної, юридичної, кадрової, агрономічної, технологічної. В результаті цих координацій формується основа для відтворення бізнесу, потенціал розвитку агробізнесу, що забезпечує підтримання цілісності систем менеджменту у створенні мереж агробізнесу та управління ними.

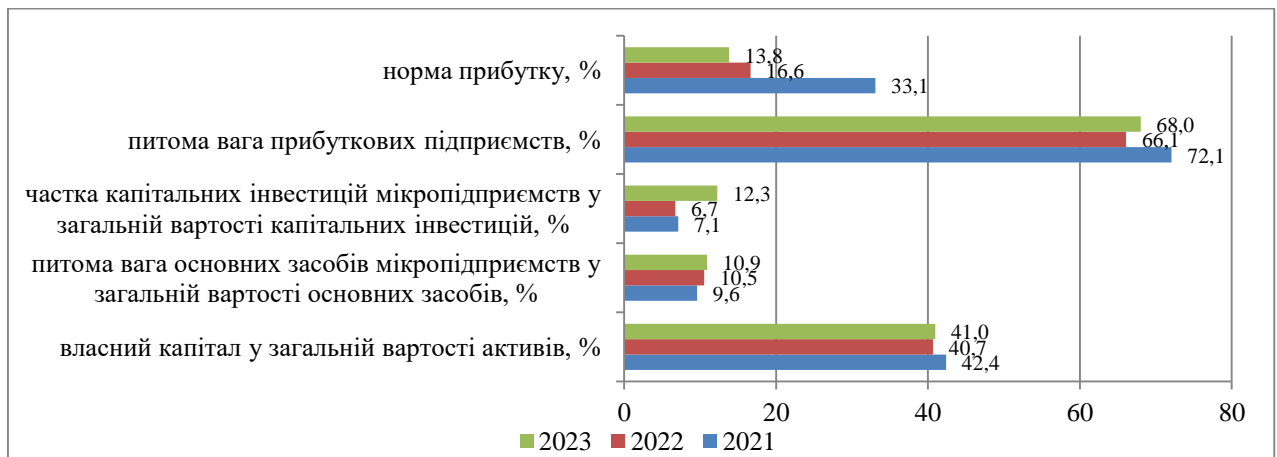
Елементи потенціалу розвитку суб'єктів агробізнесу, що формують цілісність систем менеджменту, як видно з рис. 2.2, демонструють різний рівень впливу за типами підприємств у 2021–2023 рр. Для малих підприємств характерна стабільно висока питома вага прибуткових підприємств (73,4 % у 2021 р., 67,5 % у 2022 р., 69,8 % у 2023 р.), що свідчить про стійкість цього сегмента навіть за умов війни. Норма прибутку малих підприємств у цей період змінювалася від 33,8 % у 2021 р. до 10,0 % у 2023 р., демонструючи адаптивність і спроможність частково відновлювати рентабельність. Частка власного капіталу малих підприємств у загальній вартості активів утримується на рівні 54,5 % у 2021 р. та близько 50 % у 2023 р., що підтверджує їхню здатність акумулювати фінансовий ресурс для розвитку.



#### а) параметри розвитку потенціалу середніх підприємств



#### б) параметри розвитку потенціалу малих підприємств



#### в) параметри розвитку потенціалу мікропідприємств

**Рис. 2.2. Елементи потенціалу розвитку суб'єктів агробізнесу, що формують цілісність систем менеджменту**

Примітка: розрахована для суб'єктів підприємства, які зайняті у вирощуванні сільськогосподарських культур (КВЕД 01.1, 01.2), тваринництві (КВЕД 01.4), змішаному сільському господарстві (01.5), допоміжній діяльності (01.6), виробництві харчових продуктів, напоїв, тютюнових виробів (КВЕД 10+11+12).

Джерело: розраховано за даними [35, 167; 171–174; 207, с. 1935].

Здебільшого інвестиційний потенціал в агробізнесі формують середні за розміром підприємства, частка капітальних інвестицій яких становила 21,8 % у 2021 р., 23,8 % у 2022 р. та 22,8 % у 2023 р. (рис. 2.2). Питома вага прибуткових середніх підприємств зменшилась – від 83,2 % у 2021 р. до 74,5 % у 2023 р., а норма прибутку, попри падіння, зберігається на рівні 5,4 % у 2023 р. Проти 23 % у 2021 р. Зростаюча питома вага основних засобів середніх підприємств у загальній балансовій вартості (збільшення з 39,3 % у 2021 р. до 42,9 % у 2023 р.) свідчить про те, що їх наявний та поступово зростаючий матеріально-технічний потенціал сприяє підтримці стійкості мереж агробізнесу.

Мікропідприємства демонструють високий рівень адаптованості до вкрай несприятливих зовнішніх умов. Зокрема, норма їх прибутку у 2021 р. складала 33,1 %, що на 13,8 % менше порівняно із 2023 р. При цьому частка прибуткових підприємств залишається на рівні близько 70 %, а частка власного капіталу у мікропідприємствах утримується на рівні дещо більше 40,0 % після 2021 р. Водночас їхні капітальні інвестиції лишаються найнижчими серед усіх груп підприємств.

Означене засвідчує, що системний менеджмент аграрних підприємств різних масштабів проявляється у різних поєднаннях фінансового ресурсу, частки власного капіталу та інвестиційних можливостей. Це створює основу для збереження цілісності управлінських систем на всіх рівнях розвитку агробізнесу та забезпечує продуктивне відтворення потенціалу локальних виробників навіть в умовах триваючої воєнної агресії російської федерації.

Для оцінки здатності до ефективного використання потенціалу фермерськими господарствами та господарствами населення проведено аналіз питомої ваги виготовленої ними продукції рослинництва у загальному її виробництві (табл. 2.7). У фермерських господарствах частка виробництва зернових і зернобобових у 2022 р. склала 15,6 %, що нижче, ніж у 2019 р., але вище порівняно із 2021 р. Аналогічна зміна довоєнного тренду спостерігалась у галузі картоплярства, де питома вага у виробництві

рослинницької продукції до 2022 р. поступово зменшувалась, однак після повномасштабного вторгнення різко підвищилась. Крім того, спостерігається стійка тенденція до зростання частки цукрового буряку на 22,85 % у 2023 р. порівняно із 2019 р. та на 16,2 % відносно 2021 р., тоді як по соняшнику та овочах зафіксовано спад (відповідно, на 9,1 % та 45 % відносно 2021 р.). Частка плодівих і ягідних культур зросла майже на 50 % порівняно із 2019 р.

Таблиця 2.7

**Елементи потенціалу розвитку фермерських господарств  
та господарств населення у формуванні цілісності  
системного менеджменту в агробізнесі**

Показник	Рік					Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. від 2019 р.	2023 р. від 2021 р.
<i>Фермерські господарства</i>							
Питома вага у виробництві рослинницької продукції, %:							
культури зернові та зернобобові	15,29	14,86	16,50	15,61	×	2,08*	-5,43*
буряк цукровий фабричний	4,50	4,62	4,76	5,53	×	22,85*	16,17*
соняшник	20,32	18,80	20,19	18,35	×	-9,68*	-9,10*
картопля	0,46	0,54	0,61	0,51	×	11,02*	-15,62*
культури овочеві	3,03	3,02	2,45	1,35	×	-55,64*	-44,99*
культури плодові та ягідні	4,71	4,49	7,20	7,06	×	49,86*	-1,95*
<i>Господарства населення</i>							
Питома вага у виробництві рослинницької продукції, %:							
культури зернові та зернобобові	20,18	20,35	18,98	21,44	20,17	-0,03	6,29
буряк цукровий фабричний	5,35	5,72	4,61	4,36	3,30	-38,28	-28,32
соняшник	14,20	12,34	13,29	11,83	10,96	-22,80	-17,53
картопля	98,16	98,09	97,68	97,93	98,02	-0,14	0,35
культури овочеві	85,33	84,55	85,89	94,08	88,50	3,71	3,04
культури плодові та ягідні	83,43	83,18	79,23	82,32	80,25	-3,81	1,28

Примітка: \* – відхилення 2022 р. від 2021 р. та 2019 р., %.

Джерело: розраховано за даними [35, 167; 171–174; 207, с. 1935].

Господарства населення стабільно утримують провідні позиції у виробництві картоплі (97,9 %) та овочевих культур (94,1 %), частка зернових дещо зросла до 21,4 %, тоді як по буряку та соняшнику зафіксовано спад. Це

свідчить про їх ключову роль у продовольчій безпеці та локальній системі менеджменту навіть в умовах війни.

Динаміка питомої ваги виробництва рослинницької продукції цих господарств до основного виробництва у державі засвідчує, що вони мають власну нішу розвитку в якості товаровиробників. Однак, досліджень та удосконалень потребують їх системи маркетингового менеджменту в сенсі формування повноцінних ланцюгів доведення продукції до споживача з використанням профілю ФОПСТИСу (формування попиту та стимулювання збуту), притаманного даному виду підприємств. В цьому сенсі актуальним вбачається досліджувати розподіл відповідальності всередині системи менеджменту цих організацій та виявляти резерви оптимізації підвищення професійної компетентності персоналу в умовах відносно невисокої оплати праці порівняно з іншими галузями, або – розробку засад формування оптимальних організаційних структур управління із перерозподілом ланцюгів делегування повноважень та відповідальності професійно обізнаного персоналу.

Дослідженнями встановлено, що збройна агресія росії проти України спричинила суттєве погіршення рівня продовольчої безпеки держави. Ключовими чинниками є порушення логістичних ланцюгів постачання, руйнування інфраструктури, виробничих потужностей, а також скорочення обсягів виробництва продовольства на діючих підприємствах. Станом на червень 2023 р. прямі збитки, завдані АПК України, оцінюються у 8,7 млрд дол. США. Зокрема, втрати від знищення та пошкодження сільгосптехніки перевищують 4,7 млрд дол. США, а збитки, пов'язані зі знищенням або розкраданням виробленої продукції, становлять близько 1,9 млрд дол. США. Непрямі втрати галузі оцінюються на рівні 40,3 млрд дол. США. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), через війну сільські домогосподарства України зазнали збитків приблизно на 2,25 млрд дол. США, з яких 1,26 млрд дол. припадає на сектор рослинництва, а 0,98 млрд дол. – на тваринництво.

Загалом 25 % сільськогосподарських домогосподарств України були змушені повністю припинити або скоротити обсяги виробництва, причому у прифронтових регіонах цей показник досягає 38 % [44].

Разом із тим, в умовах війни український аграрний сектор продемонстрував відносно високу стійкість та адаптивність до ризиків воєнного часу. Збір за всіма групами сільськогосподарських культур навіть дещо перевищує потреби внутрішнього споживання. Станом на кінець грудня 2023 р. вітчизняні аграрії зібрали 79,2 млн т сільськогосподарської продукції, зокрема 58,4 млн т зернових і зернобобових культур та 20,8 млн т олійних. Обсяг виробництва цукрових буряків склав 11,9 млн т. Такі результати стали можливими завдяки високій урожайності зернових культур, яка сягнула 55 ц/га. За даними Українського клубу аграрного бізнесу (УКАБ), у 2023 р. виробництво зернових культур в Україні перевищило показники 2022 р. на 10 %, а олійних культур – на 18 %. Обсяги виробництва цукрових буряків зросли на 29 % порівняно з попереднім роком [3; 5; 57].

Внутрішні потреби країни в м'ясі та м'ясопродуктах були повністю задоволені. Споживання основних видів м'яса – свинини, яловичини та м'яса птиці – зросло з 54,1 кг/ особу у 2022 р. до 54,7 кг у 2023 р. Зокрема, середньорічне споживання м'яса птиці на одну особу становило 27 кг (проти 26,2 кг у 2022 р.), а яловичини – 7,4 кг. Водночас споживання свинини дещо скоротилося – до 19,8 кг/особу у 2023 р. (проти 20,3 кг у 2022 р.). Виробництво м'яса загалом зросло: обсяг виробництва м'яса птиці збільшився на 32 тис. т. (до 1,285 млн т.), а яловичини – на 4 тис. т (до 272 тис. т). Розширення внутрішнього виробництва дало змогу скоротити імпорт трьох основних видів м'яса на 52 тис. т – до рівня 108 тис. т [2; 3; 5].

У 2023 р. в Україні спостерігалось зростання обсягів виробництва овочевої продукції. Зокрема, посівні площі під цибулею та морквою збільшилися відповідно на 8,1 % і 6,1 % порівняно з 2022 р. Площа під капустою зросла на 1,7 %, під картоплею – на 2 %, а під столовим буряком – на 7,0 %. Станом на початок листопада 2023 р. вітчизняні аграрії зібрали

майже 29 млн т овочів, серед яких найбільшу частку становила картопля – 21,2 млн т. Пропозиція овочів на внутрішньому ринку істотно зросла у третьому кварталі 2023 р. завдяки сприятливим погодним умовам та збільшенню виробничих потужностей у низці регіонів, що дозволило повністю компенсувати негативні наслідки для овочівництва, спричинені військовими діями на півдні України та руйнуванням Каховської ГЕС [3].

Потреби внутрішнього ринку у плодово-ягідній продукції загалом забезпечені, хоча через воєнні дії втрачено близько 25 % площ ягідників і 20 % садів. Водночас провідні області-виробники – Вінницька, Чернівецька, Хмельницька, Дніпропетровська, Львівська та Полтавська – здатні повністю задовольнити попит на цю продукцію. Для стимулювання розвитку садівництва уряд продовжує надавати грантову підтримку виробникам, зокрема у 2023 р. профінансовано створення нових садів загальною площею понад 2 тис. га. [3].

Водночас спостерігається поступове відновлення експортних показників аграрної продукції. За попередніми оцінками, у 2023 р. експортовано 67,5 млн т. агропромислових товарів різних видів, що на 15 % перевищує обсяг 2022 р. [3].

Основними системними викликами в аграрному секторі економіки (базовому потенціалі агробізнесу), що спричинені війною, є:

- 1) Обмеженість фінансових ресурсів аграрних підприємств. Через зростання собівартості виробництва та економічну нестабільність у 2022 р. 21 % підприємств сільського, лісового та рибного господарства зазнали чистих збитків (у 2021 р. – 11 %). Рівень рентабельності галузі знизився до 14,1 % (проти 37,8 % у 2021 р.), а обсяг капітальних інвестицій скоротився на 26,1 %, до 51,4 млрд грн;
- 2) Скорочення використання агротехнологій. Нестача фінансування призвела до зменшення обсягів внесення добрив на 50–60 % і засобів захисту рослин – до 56 % від потреби, що негативно впливає на врожайність і якість ґрунтів;

- 3) Кризові явища у тваринництві. Станом на січень 2024 р. поголів'я ВРХ скоротилося до 2,23 млн гол. (–3,3 % за рік), з яких 71 % утримується в домогосподарствах населення. Саме вони найбільше постраждали від війни, що спричинило зменшення виробництва молока до 7,4 млн т (–5 % до 2022 р.);
- 4) Дефіцит трудових ресурсів. Через бойові дії понад 150 тис. фермерів і працівників продовольчого сектору були змушені припинити діяльність або залишити свої домівки. Особливо постраждали дрібні виробники сезонної продукції. Вимушене переміщення населення та мобілізація чоловіків спричинили нестачу робочої сили й підвищення навантаження на жінок [179];
- 5) Руйнування виробничої та логістичної інфраструктури. Внаслідок цілеспрямованих атак знищено та пошкоджено зерносховища загальною потужністю понад 11 млн т, що ускладнило зберігання та експорт продукції, особливо в умовах енергетичного дефіциту 2022–2023 рр. [44];
- 6) Екологічні втрати. Через бойові дії та мінування у 2022 році близько 30 % сільськогосподарських угідь (приблизно 5 млн га) були непридатними до використання, у 2023 р. – 25 %. Додаткової шкоди земельним ресурсам завдало руйнування Каховської ГЕС [3].

Отже, руйнування виробничого, логістичного, ресурсного потенціалів агробізнесу України в умовах війни стало поштовхом до пошуку й використання інноваційних механізмів системного менеджменту в агробізнесі. Особливо це стосується локальних сільськогосподарських підприємств, ефективність розвитку яких впливає не тільки на підтримання продовольчої безпеки країни, а й на якість життя та відтворення соціально-економічного потенціалу територій.



## 2.2. Діагностика дизайну системного менеджменту в агробізнесі

Менеджмент суб'єктів агробізнесу має ознаки системності за умов підтримки його функціоналу інноваційним адмініструванням, вектори й формати якого забезпечують формування організаційного дизайну, в якому делегування лінійних та функціональних повноважень забезпечують високий ступінь цілісності внутрішньої системи менеджменту із перспективою продовження ланцюгів координації у дизайні мереж агробізнесу на різних рівнях його розвитку – локальному, регіональному, національному, глобальному. З урахуванням того, що потенціалом системного менеджменту в агробізнесі є сільськогосподарське виробництво, сільськогосподарські підприємства вбачаються основою системної координації його розвитку, що зумовлює потребу дослідження їх внутрішніх систем менеджменту.

Формування систем менеджменту в сільськогосподарських підприємствах здійснюється шляхом розробки організаційного дизайну в якості основи для делегування лінійних та функціональних повноважень. Ієрархічно-функціональні зони в організаційному дизайні підприємств формують центри відповідальності, а відповідальність за виконання делегованих повноважень та якість адміністрування залежить від наявних функціональних спеціалістів. Оскільки в Україні функціонують великі, середні й малі сільськогосподарські підприємства, формування їх організаційного дизайну залежить від адміністративного потенціалу конкретного підприємства, оцінку якого слід здійснювати за наявністю спеціалістів у структурі систем управління персоналом (табл. 2.8). Враховуючи, що потенціал адміністрування розглядається як сукупність компетентностей керівного складу та підлеглих, які реалізуються у процесі розробки й впровадження управлінських рішень та забезпечують формування ефективних ланцюгів взаємодії між керуючою і керованою підсистемами підприємства, слід визнати, що носії зазначених компетентностей повинні володіти відповідними повноваженнями, які відповідають їх посадовому статусу. Крім того, важливим є надання їм перспективи зростання ступеня

впливу на діяльність підприємства, а також забезпечення належного рівня мотивації для реалізації управлінського потенціалу.

Таблиця 2.8

**Динаміка розвитку потенціалу адміністрування аграрних підприємств**

Показник	Рік					Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. від 2019 р.	2023 р. від 2021 р.
<i>Середні підприємства</i>							
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	224,0	219,5	203,8	174,1	164,8	-26,45	-19,16
Середня кількість зайнятих працівників в 1 підприємстві, осіб	75	78	75	75	74	-1,29	-0,12
<i>Малі підприємства</i>							
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	110,7	100,5	103,2	95,4	87,1	-21,33	-15,60
Середня кількість зайнятих працівників в 1 підприємстві, осіб	37	36	38	41	39	5,58	4,28
<i>Мікропідприємства</i>							
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	161,4	159,2	167,7	130,9	131,4	-18,58	-21,63
Середня кількість зайнятих працівників в 1 мікропідприємстві, осіб	4	4	4	5	4	-2,20	-9,71

Примітка: розраховано для суб'єктів підприємництва, які зайняті у виробництві сільськогосподарських культур (КВЕД 01.1, 01.2), тваринництві (01.4), змішаному сільському господарстві (01.5), допоміжній діяльності (01.6), виробництві харчових продуктів, напоїв, тютюнових виробів (КВЕД 10+11+12).

Джерело: розраховано за даними [172].

Згідно з даними табл. 2.8, середня кількість зайнятих працівників у межах одного середнього підприємства становить близько 74 осіб. Відповідно до узагальнених нормативів щодо чисельності адміністративного персоналу (15–20 % загальної чисельності працівників), чисельність адміністративно-управлінського персоналу умовно складає приблизно 15 осіб. З урахуванням наукових рекомендацій у сфері аграрного менеджменту, згідно з якими частка так званого «обов'язкового адміністративного функціоналу підприємства» – до якого відносять управлінські системи основного та допоміжного виробництва, а також бухгалтерську, кадрову, маркетингову та юридичну служби – має становити від 80,0 % до 93,0 % загальної чисельності адміністративного персоналу, можна стверджувати, що середні аграрні підприємства, у межах цього

дослідження, володіють приблизно 7,0 % «вільного адміністративного ресурсу». Цей ресурс може бути залучений за потреби для виконання додаткових функцій, зокрема координації логістичних і інфраструктурних технологій бізнесу, процесів інформаційного забезпечення діяльності, формування баз даних, упровадження інновацій тощо.

Щодо потенціалу адміністрування аграрних малих та мікропідприємств – середня кількість зайнятих працівників в одному підприємстві складає 40 та 4 особи, відповідно, що засвідчує ймовірність перерозподілу та суміщення адміністративних функцій (а часто й функцій оперативного адміністрування) між працівниками підприємства, зокрема – розробки стратегії та створення креативних команд для її реалізації, проведення маркетингових досліджень та аналізу ринку, інформаційного забезпечення та цифровізації процесів координації. У мікропідприємствах, основний функціонал менеджменту зазвичай, забезпечується підприємницькими координаційними компетенціями керівника.

Зважаючи на те, що ефективність формування центрів відповідальності на підприємствах забезпечується їх керуючими системами у контексті розробки організаційного дизайну, формування та ефективного використання механізмів менеджменту, інноваційного відтворення потенціалу адміністрування, забезпечення безперервної активізації формування інтелектуального потенціалу менеджменту, зацікавленість викликає здійснення соціологічного дослідження особливостей прояву системних об'єктно-суб'єктних відносин у цій сфері. Гіпотезою дослідження слугувало припущення про залежність підвищення ефективності підприємств агробізнесу, оптимізації їх ресурсів від системного менеджменту. З огляду на те, що основними виробниками сільськогосподарської продукції є сільськогосподарські підприємства та господарства населення, необхідними вбачався вибір респондентів соціологічного дослідження – керівників та спеціалістів цих підприємств. Такий контур вибірки респондентів дозволить ідентифікувати особливості формування системного менеджменту цих

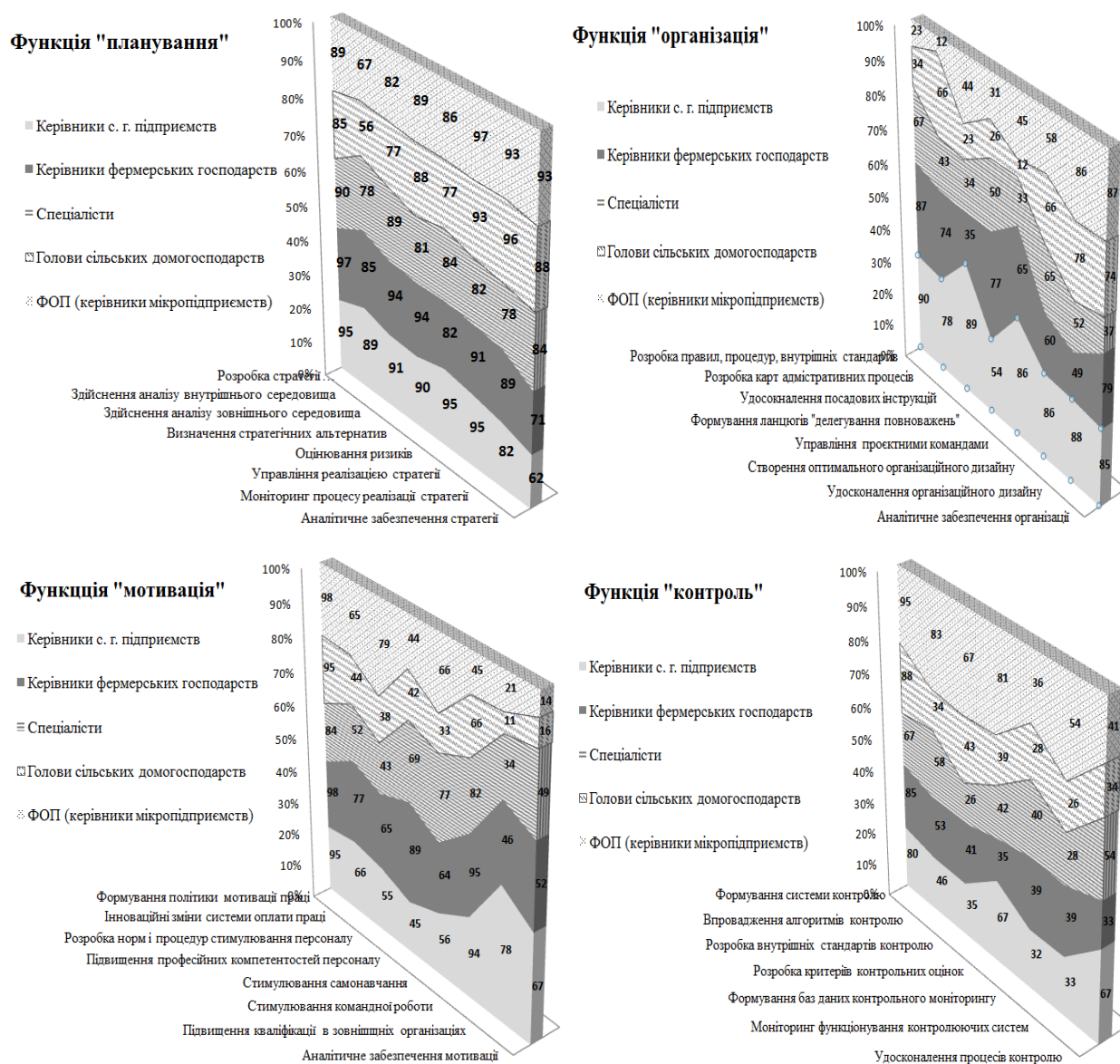
підприємств у різних проявах використання функціоналу менеджменту та формування організаційного дизайну для делегування повноважень на засадах креативних управлінських рішень.

Емпіричною базою дослідження є комплекс соціологічних методів збору первинної соціологічної інформації. Серед них авторське дослідження на тему: «Експертне опитування керівників та спеціалістів сільськогосподарських підприємств для оцінки потенціалу системного менеджменту», тип дослідження – пілотажний. Використано багатошаблевий комбінований тип вибірки зокрема, до п'яти фокус-груп увійшли керівники сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств та мікропідприємств, голови сільських домогосподарств, спеціалісти (агрономи, економісти, бухгалтери, керівники ферм), які розташовані в Житомирській, Рівненській, Черкаській, Кіровоградській областях. Загальна сукупність респондентів – 230 осіб, належність респондентів до конкретних підприємств представлена у вигляді простої вибірки шляхом рівномірного розподілу кількості опитуваних між підприємствами, що знаходяться в різних регіонах. Опитування проводилося шляхом розсилання респондентам анкети у Google-формі (Додаток В).

Для виявлення чинників, що впливають на формування системного функціоналу менеджменту в сільськогосподарських підприємствах здійснено порівняльний аналіз відповідей респондентів із обґрунтуванням причин організаційної поведінки, що стали основою для надання/ненадання переваги певним адміністративним операціям в системі менеджменту, основними підсистемами якого є загальні функції менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль.

Візуалізація діаграм, схематично інтегрованих на рис. 2.3, дозволяє встановити, що переважну важливість (за оцінками респондентів) має виконання функції «планування», помірні коливання графічного дизайну діаграм спостерігаються по функціях організації та контролю, а коливання візуалу діаграми по використанню мотиваційної функції засвідчує існування

постійних змін, пошуку нових можливостей з використання цієї функції менеджментом підприємств.



**Рис. 2.3. Формування системного функціоналу менеджменту в сільськогосподарських підприємствах**

Джерело: побудовано за результатами соціологічного дослідження.

Найбільші коливання спостерігаються у візуалізації функції організації, що засвідчує потребу обґрунтування проблем з її реалізації, оскільки саме організаційна функція менеджменту забезпечує формування системи управління підприємством та підтримання її цілісності.

При аналізі причин, що зумовили високий відсоток позитивних відповідей щодо виконання функції «планування», робимо висновок про те, що всі респонденти здійснюють щорічний перегляд/корегування стратегії, оцінювання ризиків, аналіз середовища, моніторинг процесу реалізації. Щодо функції організації – високий пріоритет респонденти надають розробці правил, процедур, внутрішніх стандартів (67–90 %), створенню та удосконаленню організаційного дизайну (66–85 %), формуванню ланцюгів «делегування повноважень» (54–77 %), аналітичному забезпеченню організаційної функції (74–87 %). Низький відсоток відповідей респондентів – голів сільських домогосподарств та мікропідприємств щодо розробки карт адміністративних процесів (12 %), виконання операцій з управління командами (31 %), пов'язаний із концентрацією цих функцій безпосередньо у керівника, внаслідок невеликої кількості персоналу на цих підприємствах.

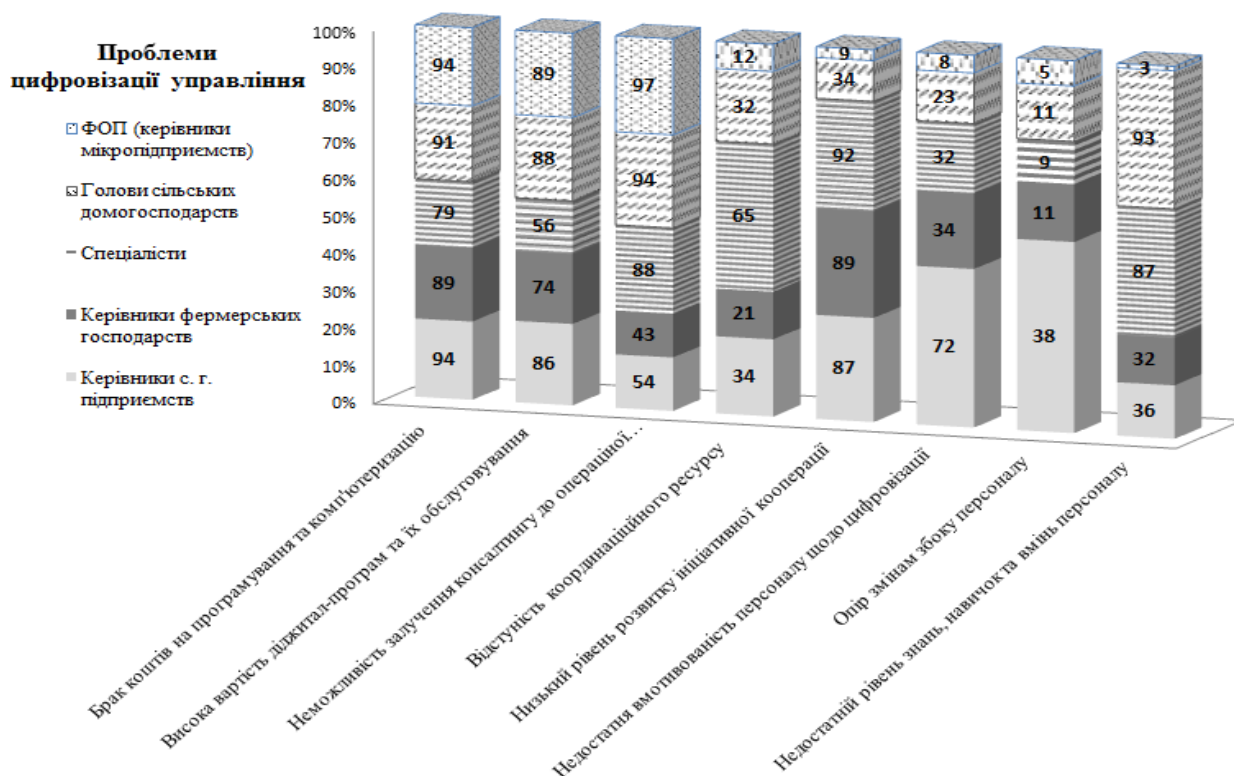
Аналіз даних щодо використання мотиваційної функції у підтриманні системного функціоналу менеджменту в сільськогосподарських підприємствах засвідчує активізацію формування політики мотивації праці (95–98 %) та помірний ступінь використання інноваційних змін у системі оплати праці, розробки норм і процедур стимулювання персоналу й підвищення його компетентностей (55–79 % та 45–44 % відповідно). Високий відсоток відповідей респондентів (82–95 %) стосується стимулювання командної роботи, що засвідчує розуміння ними переваг системної взаємодії персоналу у досягненні цілей підприємства.

Щодо використання функції контролю – найвищий відсоток відповідей респондентів отримали операції з формування системи контролю (80–88 %), удосконалення процесів контролю превалюючим чинником функціоналу менеджменту визнали керівники сільськогосподарських підприємств та спеціалісти (67 % та 54 %), а найменші відсотки відповідей респондентів отримали операції аналітичного забезпечення контролю (35–49 %) та розробки внутрішніх стандартів контролю (35–43 %). Це пов'язано із тим, що, незважаючи на розуміння респондентами вагомості контрольної функції в

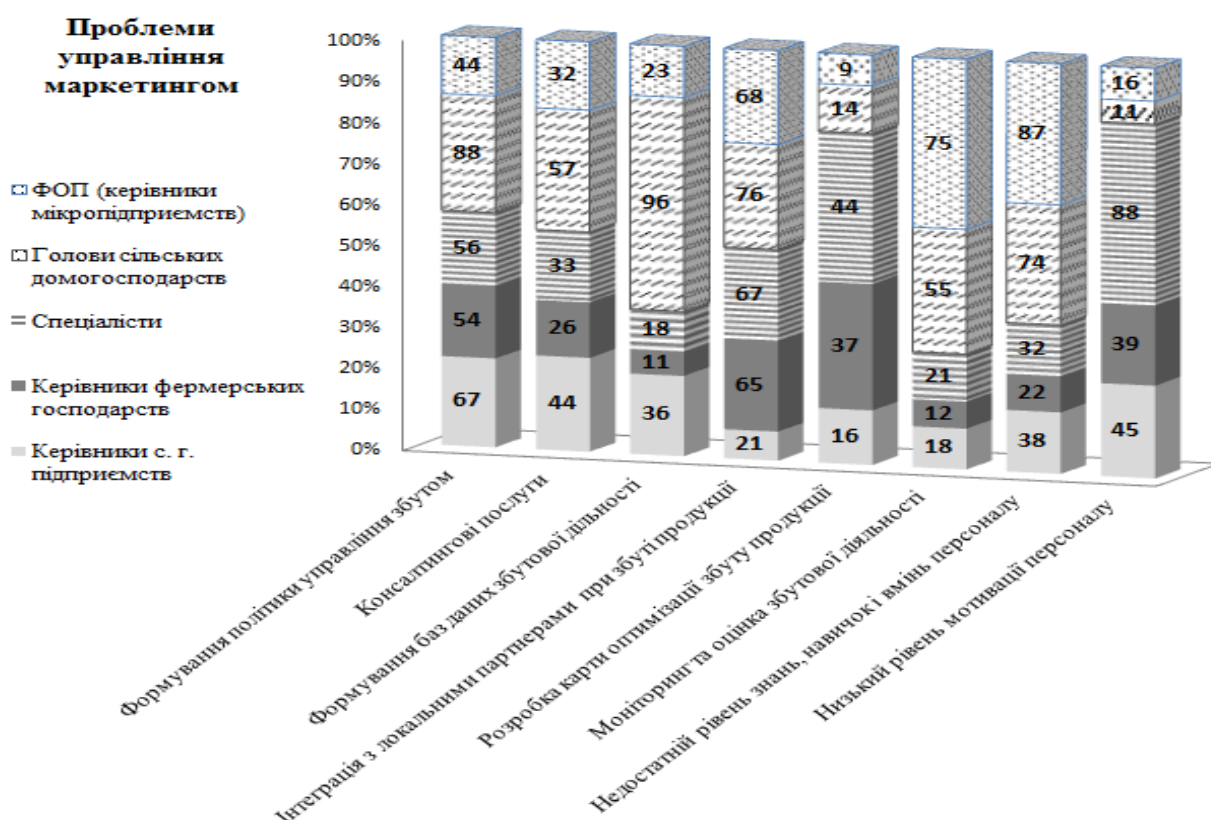
систем менеджменту, формування алгоритму операцій з її виконання потребує окремих організаційних координацій.

В цілому, аналіз результатів формування системного функціоналу менеджменту в сільськогосподарських підприємствах підтверджує аксіому управлінської теорії про системність та інтегративність механізму менеджменту у координації процесів досягнення організаційних цілей, що є притаманним великим, малим, середнім та мікропідприємствам. Здійснення сільськогосподарської діяльності в малих підприємствах, мікропідприємствах, особистих домогосподарствах також передбачає використання функцій менеджменту, але суб'єкти управління, зазвичай, виконують одночасно всі функції (або декілька функцій) з огляду на те, що мала кількість персоналу зумовлює необхідність формування спеціального організаційного дизайну для делегування повноважень. Високий ступінь активності керівництва досліджуваних підприємств у виконанні основних функцій управління засвідчує наявність потенціалу системного менеджменту у цих підприємствах й перспектив використання інноваційних підходів для оптимізації управління (рис. 2.3). Дослідження проблем розвитку підприємств та аналіз причин, що зумовили ці проблеми, дозволяє обґрунтовувати перспективні напрями удосконалення розвитку їх агробізнесу як об'єкту системного менеджменту.

Аналіз причин, що зумовлюють проблеми в менеджменті підприємств агробізнесу, які вказали експерти в процесі соціологічного опитування, засвідчує, здатність респондентів до узагальнення цих проблем із перспективою знаходження шляхів щодо їх вирішення. До основних проблем в управлінні сільськогосподарськими підприємствами респонденти віднесли розвиток цифровізації та управління маркетингом (рис. 2.4).



**а) проблеми цифровізації управління**



**б) проблеми управління маркетингом**

**Рис. 2.4. Ідентифікація проблем управління сільськогосподарськими підприємствами**

Джерело: побудовано на основі результатів соціологічного опитування.



До найбільш проблемних аспектів в управлінні маркетингом респонденти віднесли формування збутової політики (54–88 %), формування баз даних збутової діяльності (36–96 %), інтеграцію з локальними партнерами при збуті продукції (21–76 %), що свідчить про розуміння ними вагомості розвитку технології управління маркетингом та перспектив формування локальних збутових мереж (в просторово-територіальному сегменті регіонального розподілу). Водночас, суттєва варіативність спостерігається в оцінці респондентами операцій з розробки карт оптимізації забуту продукції (14–44 %), моніторингу та оцінки збутової діяльності (12–55 %), недостатній рівень знань, навичок і вмінь персоналу (22–74 %), низького рівня мотивації персоналу щодо суміщення функцій з управління збутом (11–88 %).

В розрізі структури статусу респондентів, коливання їх оцінок засвідчує розуміння проблем управління маркетингом, з огляду на організаційно-економічний потенціал підприємств (якщо на проблеми формування баз даних збутової діяльності, недостатнього рівня знань, навичок та вмінь персоналу, інтеграції з локальними партнерами вказали 36, 11, 18 % керівників підприємств, фермерських господарств, спеціалістів, то відсотки відповідей щодо аналогічних проблем у керівників мікропідприємств і домогосподарств значно вищі – 96, 74, 76 %). Означене вказує на існування комплексної проблеми менеджменту цих підприємств – невелику кількість персоналу, що змінює вектори делегування повноважень, зумовлює суміщення адміністративного функціоналу з орієнтацією на «адміністративне самозабезпечення» керівництва організації та потребує формування специфічного організаційного дизайну.

Результати аналізу відповідей респондентів щодо цифровізації агробізнесу підприємств вказують на посилення причинно-наслідкових зв'язків між різноманітними операціями з управління цифровізацією, організаційно-економічним потенціалом підприємства та перспективами

формування діджитал-потенціалу. Зокрема, високі відсотки відповідей респондентів щодо проблем браку коштів на програмування та комп'ютеризацію (89–94 %), низького рівня розвитку ініціативної кооперації (87–92 %), відсутності регіональних програм діджитал-підтримки (75–98 %) та неможливості залучення консалтингу до операційної цифровізації (54–97 %) можна розглядати в якості наслідків проблем. В той же час, причинами проблем можна вважати (за вибором респондентів) недостатній рівень знань, навичок та вмінь персоналу (79–97 %), опір змінам (9–38 %) та відсутність координаційного ресурсу (21–65 %), що спонукає до висновків про те, що керівництво підприємств, певною мірою, пов'язує проблеми цифровізації власного агробізнесу із зовнішніми факторами, вважає задовільним потенціал розвитку управління, що знижує мотивацію до пошуку оптимальних моделей організаційного дизайну агробізнесу, у т. ч. з використанням механізмів цифровізації системного менеджменту.

Емпіричні результати із встановлення пріоритетів у формуванні системного менеджменту в агробізнесі регіональних (локальних) суб'єктів здійснено на засадах ранжирування управлінських операцій, яким надали пріоритети респонденти – керівники й спеціалісти сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств, голови селянських домогосподарств. Оцінку сумарної ваги пріоритетних операцій за функціями менеджменту здійснено із застосуванням методу зважених оцінок, для чого було призначено вагу для критеріїв – операцій з планування, організації, мотивації, контролю та здійснено обчислення сумарної ваги за функціями менеджменту [148]. Ранжирування операцій дозволило визначити пріоритети їх використання в процесі формування системного менеджменту в досліджуваних підприємствах (табл. 2.9).

Відмінною особливістю аналізу результатів є те, що при визначенні рангів операцій функціоналу менеджменту враховувалася множина критеріїв (бали, присвоєні певним операціям управління), що зумовило високий ступінь варіативності ранжирування), а остаточні рангові значення були

виділені за сумарною вагою в розрізі операцій в межах функцій менеджменту та із виокремленням трьох пріоритетних рангів.

Таблиця 2.9

### Матриця пріоритетів формування системного менеджменту в агробізнесі

Пріоритетні операції з управління	Сукупні компоненти зваженої оцінки суб'єктів управління		
	Вага	Сума ваги	Ранг
<i>Функція «планування»</i>			
Щорічне корегування стратегії	10	307	2
Визначення стратегічних альтернатив	9	280	3
Оцінювання ризиків	8	311	1
Моніторинг процесу реалізації стратегії	7	181	5
Аналітичне забезпечення стратегії	6	243	4
<b>Сумарна вага за функцією «планування»</b>	<b>x</b>	<b>1322</b>	<b>x</b>
<i>Функція «організація»</i>			
Створення оптимального організаційного дизайну	10	282	2
Розробка правил, процедур, внутрішніх стандартів	9	262	3
Управління проєктними командами	8	304	1
Удосконалення посадових інструкцій	7	107	5
Розробка карт адміністративних процесів	6	225	4
<b>Сумарна вага за функцією «організація»</b>	<b>x</b>	<b>1180</b>	<b>x</b>
<i>Функція «мотивація»</i>			
Інноваційні зміни системи оплати праці	10	271	4
Розробка норм і процедур стимулювання персоналу	9	291	3
Аналітичне забезпечення мотивації	8	330	1
Підвищення професійних компетентностей персоналу	7	203	5
Стимулювання командної роботи	6	316	2
<b>Сумарна вага за функцією «мотивація»</b>	<b>x</b>	<b>1411</b>	<b>x</b>
<i>Функція «контроль»</i>			
Розробка внутрішніх стандартів контролю	10	288	4
Впровадження алгоритмів контролю	9	305	2
Моніторинг функціонування контролюючих систем	8	330	1
Формування баз даних результатів контролю	7	203	3
Аналітичне забезпечення контролю	6	245	5
<b>Сумарна вага за функцією «контроль»</b>	<b>x</b>	<b>1371</b>	<b>x</b>

Джерело: власні дослідження.

Відтак, за сумарною вагою зважених оцінок функції менеджменту розподіляються в послідовності: 1) мотивація (1411 балів); 2) контроль (1371 балів); 3) планування (1322 бали); 4) організація (1180 балів).

Водночас, ранги операцій в межах виконання основних функцій менеджменту, розподілені за сумою їх ваги при виконанні функцій менеджменту мають такі параметри:

- планування: оцінювання ризиків – 311 балів, щорічне корегування стратегії – 307 балів, визначення стратегічних альтернатив – 280 балів, що вказує на перевагу інтелектуально-оціночних технологій в прийнятті управлінських рішень на стадії розробки стратегії;
- організація: управління проєктними командами – 304 бали, створення оптимального організаційного дизайну – 282 бали, розробка правил, процедур, внутрішніх стандартів – 264 бали, що засвідчує орієнтацію на формування групового професійного інтелекту та організаційне забезпечення підтримання його розвитку;
- мотивація: аналітичне забезпечення мотивації (330 балів), стимулювання командної роботи (315 балів), розробка норм і процедур стимулювання персоналу (291 бал), що має орієнтир формування й використання аналітичних баз даних, розробку алгоритмів (стимулювання, удосконалення оплати праці, формування баз даних в мотиваційній системі);
- контроль: моніторинг функціонування контролюючих систем – 330 балів, впровадження алгоритмів контролю – 305 балів, формування баз даних результатів контролю – 203 бали, що вказує на переважне використання алгоритмів делегування повноважень та розстановку пріоритетів відповідальності на засадах аналітичної роботи при прийнятті управлінських рішень.

Використання методики зваженої оцінки у комбінації із результатами експертної оцінки дозволяє визначити пріоритетні напрями в управлінні різними функціональними сферами підприємства. В контексті цього дослідження розглянемо порядок визначення пріоритетів в управлінні маркетингом й цифровізацією в аграрних підприємствах, керівники й спеціалісти яких були експертами в соціологічному опитуванні (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Алгоритмічна матриця визначення пріоритетів формування системного управління маркетингом в аграрних підприємствах**

Джерело: власні дослідження.

Пропонується ці пріоритети визначати на основі побудови картограми – алгоритмічної матриці, в якій візуалізуються конкретизовані експертами управлінські операції в межах виконання конкретної функції менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю) (вісь X) та оцінені у балах «події критичних точок» маркетингової діяльності (визначені експертами) (вісь Y).

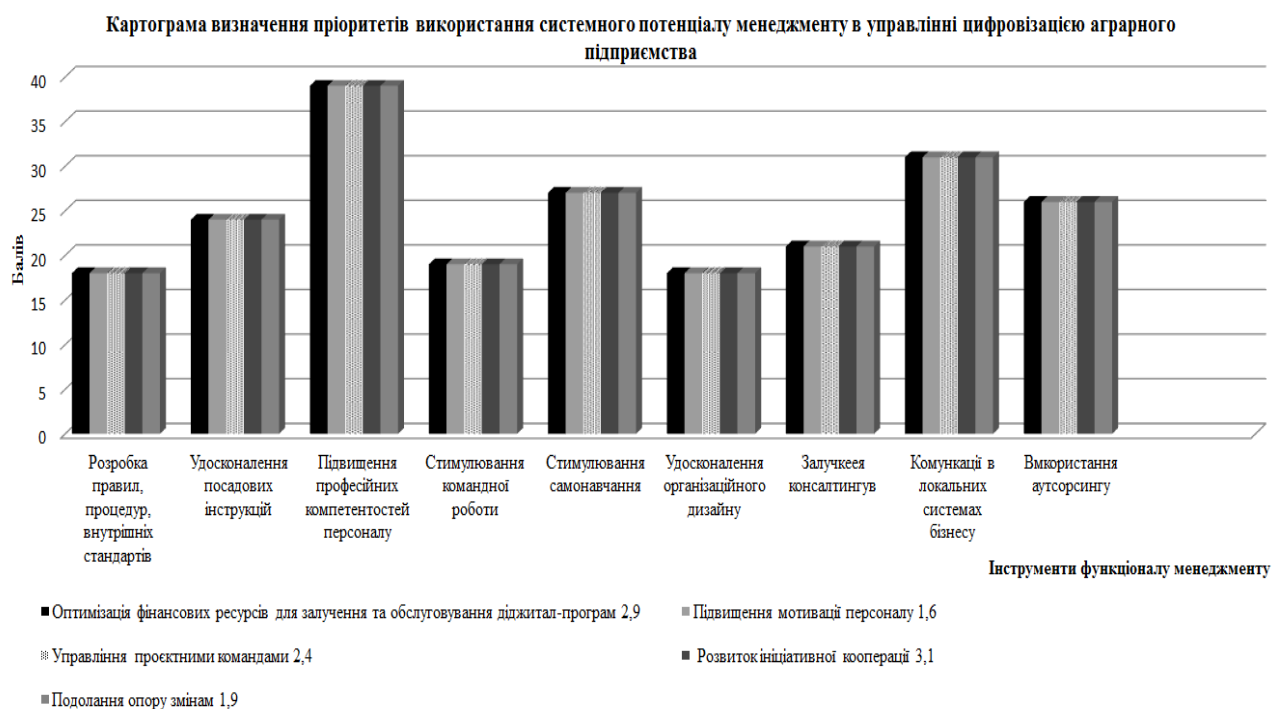
Змінюючи критерії та показники у формі Excel можна отримати алгоритмічну матрицю для визначення пріоритету потенціалу (операційного, персоналу, організаційного), та у подальшому використовувати функціонал управління для підтримання цього потенціалу. До переваг пропонованої методики відносяться простота (не потребує встановлення спеціальних програм та навчання персоналу), можливість формування бази даних розвитку підприємства з перспективою її використання в різних методичних алгоритмах і програмах.

В результаті аналізу картограми, зображеної на рис. 2.5 зазначимо, що ранги пріоритетів використання системного потенціалу менеджменту в управлінні маркетингом розташовуються у такій послідовності: оцінювання ризиків (40 балів), розробка правил, процедур, внутрішніх стандартів (38 балів), створення оптимального організаційного дизайну та управління проєктними командами (36 та 34 бали відповідно). Моделі уникнення проблем, виявлених експертами (тобто, тих, управління якими треба підсилити – недостатній рівень знань, навичок і вмінь персоналу, низький рівень мотивації персоналу щодо суміщення функцій з управління збутом) можна розробляти з урахуванням дубльованого підсилення функцій інструментами моніторингу та оцінки збутової діяльності, аналітичного забезпечення стратегії, що зумовить можливість розробки маркетингової стратегії.

Візуалізація картограми визначення пріоритетів використання системного потенціалу менеджменту в управлінні цифровізацією аграрного підприємства засвідчує, що дубльоване підсилення інструментів підвищення професійних компетентностей персоналу (37 балів), стимулювання самонавчання (26 балів), розвитку комунікацій в локальних системах агробізнесу (30 балів) доцільно здійснювати із додаванням координації оптимізації фінансових ресурсів, підвищення мотивації персоналу, подолання опору змінам (рис. 2.6).

В результаті аналізу використання запропонованої методики з визначення пріоритетних напрямів в управлінні маркетингом та цифровізацією доведено необхідність формування функціонального потенціалу менеджменту, деталізації управлінських операцій, використання ресурсу проєктних груп, оптимізації процесів та підвищення компетентісної активності персоналу. Результати проведених досліджень також вказують на існування внутрішнього потенціалу системного менеджменту в агробізнесі підприємств, який формується на засадах креативного організаційного дизайну та комбінації функцій і методів управління, що стимулює

продовження розвитку бізнес-ланцюгів у зовнішньому середовищі (локальному, регіональному, національному, глобальному) за рахунок формування пріоритетів маркетингу, цифровізації, групової динаміки та інтелектуалізації координаційних процесів. Наступним кроком діагностики дизайну системного менеджменту в агробізнесі вбачається оцінка цілісності системних зв'язків у маркетингових (збутових) ланцюгах та інфраструктурної підтримки інтеграції цих ланцюгів у зовнішніх мережах агробізнесу.



**Рис. 2.6. Алгоритмічна матриця визначення пріоритетів формування системного управління цифровізацією аграрних підприємств**

Джерело: власні дослідження.

В контексті цього етапу дослідження діагностику дизайну системного менеджменту в агробізнесі доцільно здійснювати за методологією просторової організації бізнесу, яка орієнтується на фіксування потенціалу бізнес-простору організацій (виробників) та виявленні впливу їх взаємодії у різних форматах створення ланцюгів та формування мереж агробізнесу [155, с. 111]. Реальні трансформації розвитку бізнесу аграрних підприємств відбуваються на стадії початку реалізації продукції – вироблена продукція за

завчасно спланованим алгоритмом «рухається» до кінцевого споживача, створюючи передумови для розвитку логістики, торгівлі, переробної сфери та ін. Водночас, сільськогосподарські підприємства розглядаються через призму соціально-економічного потенціалу сільських територій, регіону, а якість їх управлінських систем оцінюється ступенем ефективності бізнесу, що сприяє динамічно сталому розвитку території, простору, соціуму [77; 94, с. 43].

Оцінку потенціалу інфраструктури розвитку агробізнесу доцільно здійснювати шляхом аналізу бази даних, в якій відбиваються основні характеристики бізнес-простору (бізнес-середовища) розташування інфраструктурних об'єктів – рейтингу регіонів за величиною інтегрального індексу концентрації сільського господарства та харчової промисловості, індексу потенціалу інфраструктури регіону, індексу потенціалу бізнесу, індексу потенціалу інституційної підтримки, індексу потенціалу інфраструктури підтримки малого і середнього бізнесу, інтегрального коефіцієнту структурних відмінностей А. Салаї за ВДВ регіонів України (ці рейтинги розраховуються міністерствами, державною регуляторною службою, науково-дослідними установами для оцінки бізнес-клімату, розрахунку потреби у фінансуванні видатків на розвиток регіонів, галузей тощо) [41].

В контексті цього дослідження, для апробації методики здійснено інтегральну оцінку потенціалу інфраструктури агробізнесу в регіонах України, керівники сільськогосподарських та фермерських господарств яких були об'єктами соціологічного дослідження (результати викладено у цьому розділі) (табл. 2.10). Відтак, потенціал інфраструктури агробізнесу регіону за показником інтегрального коефіцієнту А. Салаї не завжди є свідченням високих показників елементів агропродовольчих ланцюгів (доступу до фінансів – Кіровоградська й Черкаська області, розвиток форм організацій і представництв галузевих стейкхолдерів – Рівненська область, розвиток місцевих логістичних платформ з функціями фермерських ринків – Черкаська область тощо).



Таблиця 2.10

**Інтегральна оцінка потенціалу інфраструктури агробізнесу  
в регіонах України**

Середовище формування потенціалу інфраструктури агропродовольчих ланцюгів	Адміністративна область			
	Житомирська	Рівненська	Черкаська	Кіровоградська
Рейтинг регіонів за величиною інтегрального індексу концентрації сільського господарства та харчової промисловості	16,5/13,1	12,2/14,8	23,1/12,7	28,8/24,9
Індекс потенціалу інфраструктури регіону	0,21	0,29	0,38	0,18
Індекс потенціалу бізнесу	0,31	0,20	0,38	0,46
Індекс потенціалу інституційної підтримки	0,38	0,43	0,45	0,31
Індекс потенціалу інфраструктури підтримки малого і середнього бізнесу	0,24	0,21	0,43	0,39
Інтегральний коефіцієнт структурних відмінностей А. Салаї за ВДВ регіонів України	0,150	0,159	0,120	0,160
<i>Елементи агропродовольчих ланцюгів:</i>				
–доступ до фінансів	0,36	0,38	0,41	0,35
–розвиток виробничої інфраструктури	0,23	0,16	0,25	0,31
–розвиток складської інфраструктури	0,18	0,20	0,23	0,22
–розвиток переробної інфраструктури	0,21	0,18	0,24	0,29
–розвиток логістичної інфраструктури	0,23	0,31	0,29	0,32
–розвиток форм організацій і представництв галузевих стейкхолдерів	0,24	0,32	0,25	0,31
–підтримка малих с.-г. виробників	0,18	0,34	0,22	0,21
–розвиток торговельної (рітейлової) інфраструктури	0,24	0,26	0,28	0,22
–розвиток інформаційно-комунікативної підтримки взаємодії виробників	0,21	0,25	0,32	0,27
–розвиток регіональних оптових с.-г. ринків	0,29	0,31	0,27	0,31
– розвиток місцевих логістичних платформ з функціями фермерських ринків	0,33	0,39	0,37	0,29

Джерело: сформовано на основі: [135; 133; 86; 145, с. 206].

Використання математичного моделювання і програмних засобів дозволяє врахувати широке коло кількісних та якісних чинників впливу для забезпечення комплексності та динамічності оцінювання параметрів ендогенного потенціалу сільських територій. Математичні моделі оцінювання потенціалу дозволяють стратифікувати, декомпонувати та прискорити процеси прийняття управлінських рішень при реалізації

інноваційно-інвестиційних стратегій розвитку підприємств, регіонів, територій [8, с. 96; 33, с. 5; 195, с. 68–72].

Специфічність процедури оцінки потенціалу інфраструктури агробізнесу в регіоні (ПІАР) полягає в реалізації деякого функціонала відображення  $F$  множини первинних вхідних параметрів  $x^*p$ ,  $p = \overline{1, P}$ , що визначаються за допомогою аналізу інформації баз даних, на основі яких формуються стратегії розвитку регіонів, на множину вихідних рішень  $Y=(y_s)$ , які описують рівні ПІАР. Оцінювання ПІАР полягає у виборі адекватного рішення з множини рішень  $Y=(y_s)$ , а її відображення реалізовується за допомогою відповідної математичної моделі, для побудови якої обирається множина оцінювальних параметрів  $x_{ij}$ ,  $i = \overline{1, n}$ ,  $j \in M$  для оцінки  $n$  функцій  $f_i$ , які визначають рівень оцінки ПІАР,  $j$  – характеризує кількість різноякісних параметрів впливу в кожній із цих функцій. Ця множина охоплює широкий спектр параметрів, що впливають, і задовольняє умовам повноти, дієвості та мінімальності. Обґрунтування множини оцінювальних параметрів дозволяє побудувати таку математичну модель оцінювання ПІАР:

$$X^* \xrightarrow{F} Y, \quad (2.1)$$

$$X^* = (x_p) \quad p = \overline{1, P} \quad Y = (y_s), \quad s = \overline{1, 5}, \quad X = f(X^*), \quad X = (x_{ij}), \quad F = F(f_1, \dots, f_8),$$

$$f_1 = f(x_{11}, \dots, x_{14}), f_2 = f(x_{21}, \dots, x_{23}), f_3 = f(x_{31}, \dots, x_{35}), f_4 = f(x_{41}, x_{42}),$$

$$f_5 = f(x_{51}, \dots, x_{515}), f_6 = f(x_{61}, \dots, x_{65}), f_7 = f(x_{71}, \dots, x_{73}), f_8 = f(x_{81}, \dots, x_{85}).$$

Функціонал відображення  $F$  оцінюється на базі таких функцій:

$f_1$  – функції доступу до фінансів;

$f_2$  – функції розвитку виробничої інфраструктури;

$f_3$  – функції розвитку складської інфраструктури;

$f_4$  – функції розвитку переробної інфраструктури;

$f_5$  – функції розвитку логістичної інфраструктури.

За необхідністю локалізації досліджень можна додавати:

$f_6$  – функцію розвитку форм організацій і представництв галузевих стейкхолдерів;

$f_7$  – функцію розвитку місцевих логістичних платформ,

$f_8$  – функцію розвитку торговельної (рітейлової) інфраструктури тощо.

Ці функції  $f_i, (i = \overline{1, 8})$  визначаються на основі кількісних та якісних оцінювальних параметрів  $x_{ij}, i = \overline{1, n}, j \in M, n = 8$ . У свою чергу, оцінювальні параметри обчислюються на основі первинних вхідних параметрів –  $x_p^*, p = \overline{1, 65}$ , інформаційною базою яких слугує статистична інформація, звітність підприємств.

За критеріями повноти та дієвості можна пропонувати таку множину вихідних рішень  $Y = (y_s), s = \overline{1, 5}$ :  $y_1$  – високий рівень оцінки ПІАР;  $y_2$  – середній рівень оцінки ПІАР;  $y_3$  – низький рівень оцінки ПІАР. В процесі прийняття результуючого рішення з оцінки ПІАР можна використовувати математичний апарат нечіткої логіки (НЛ) – для кожного кількісного і якісного параметру оцінки ПІАР обчислюється значення функції належності  $\mu^{\tau_t}(x_{ij})$ , використовуючи три нечіткі терміни  $\tau_t$  (значення лінгвістичної змінної, що описує рівень ПІАР, зокрема:  $\tau_1$  – В – високий;  $\tau_2$  – С – середній;  $\tau_3$  – Н – низький),  $t = \overline{1, T}, T = 3$ .

Процес оцінювання ПІАР на базі НЛ має містити механізм чіткого логічного висновку для визначення  $y_s, s = \overline{1, 5}$  на основі відповідної вихідної інформації, що зумовлює формування матриць знань для оцінювання належності значення функцій  $f_1 - f_8$  до вищеописаних термів  $\tau_t$  та отримання відповідних логічних рівнянь:

$$\mu^{\tau_t}(f_i) = \max_{r=1}^6 = \left\{ \min_{j=1}^4 \left[ \mu^{r_r}(x_{ij}) \right] \right\}; \quad r = \overline{1, 6} \quad (2.2)$$

де  $r$  – номер рядка в множині значень для функції  $f_i, i = (1-3; 5-8)$ .

Для набору вирішальних правил, що визначають остаточне рішення  $y_s$ , складається матриця знань та відповідні логічні рівняння (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Матриця знань визначення рівнів оцінки ПАР на базі функцій\*  $f_i(x_{ij})$** 

Номер рядку в множині значень для функції $f_i$	Лінгвістичні значення функцій $f_i(x_{ij})$ , $i = \overline{1, n}$ , $j \in M$								Рівень оцінки ПАР
$r$	$f_1$	$f_2$	$f_3$	$f_4$	$f_5$	$f_6$	$f_7$	$f_8$	$y_s$
1	Н	Н	Н	В	Н	Н	Н	В	$y_3 = \text{Н}$
2	Н	Н	НС	В	Н	Н	Н	В	
3	Н	Н	Н	В	Н	НС	Н	В	
4	Н	Н	Н	В	Н	Н	НС	В	
5	Н	Н	НС	В	Н	Н	НС	В	
6	Н	Н	Н	В	Н	НС	НС	В	
1	С	С	С	С	С	С	С	С	$y_2 = \text{С}$
2	С	С	ВС	С	С	С	С	С	
3	С	С	С	С	С	ВС	С	С	
4	С	С	С	С	С	С	ВС	С	
5	С	С	ВС	С	С	С	ВС	С	
6	С	С	С	С	С	ВС	ВС	С	
1	В	В	В	Н	В	В	В	Н	$y_1 = \text{В}$
2	В	В	ВС	Н	В	В	В	Н	
3	В	В	В	Н	В	ВС	В	Н	
4	В	В	В	Н	В	В	ВС	Н	
5	В	В	ВС	Н	В	В	ВС	Н	
6	В	В	В	Н	В	ВС	ВС	Н	
*Н – низький рівень, С – середній рівень, В – високий рівень.									

Джерело: сформовано на основі [8, с. 97; 15, с. 133; 33].

$$\text{Тоді: } \mu^{\tau_t}(f_1 \dots f_8) = \max_{l=1}^6 = \left\{ \min_{j=1}^8 \left[ \mu^{t_l}(f_j) \right] \right\}; t = \overline{1, T}, T = 3, l = \overline{1, 6},$$

де  $l$  – номер рядка в множині значень оцінки потенціалу інфраструктури агробізнесу регіону.

Для визначення остаточного результату  $y_s, s = \overline{1, 5}$  скористаємося залежністю:

$$\mu^{y_s} = \max \left\{ \mu^{y_s} \right\} = \max \left\{ \mu^{y_1}, \dots, \mu^{y_5} \right\} = \max \left\{ \mu^{\tau_t} \right\} = \max \begin{cases} \mu^{y_1} = \mu^{\tau_1}(f_1 \dots f_8); \\ \mu^{y_2} = \mu^{\tau_2}(f_1 \dots f_8); \\ \mu^{y_3} = \mu^{\tau_3}(f_1 \dots f_8); \\ \mu^{y_4} = \mu^{\tau_4}(f_1 \dots f_8); \\ \mu^{y_5} = \mu^{\tau_5}(f_1 \dots f_8). \end{cases}$$

Наступний крок – формування картограми потенціалу інфраструктури агробізнесу регіону, формат якої можна використовувати для формування баз даних щодо рівня розвитку внутрішньо регіональних (локальних) ПІАР, інституційної підтримки розвитку галузевих кластерів, створення інтегрованої системи управління розвитком діджитал-інфраструктури агробізнесу різних регіонів. В контексті нашого дослідження побудуємо картограму ПІАР для Житомирської, Рівненської, Черкаської, Кіровоградської областей із візуалізацією картографічних груп для подальшого формування баз даних для оцінки потенціалів розвитку локального агробізнесу та його інфраструктури, ступеню просторової концентрації бізнес-активості суб'єктів та виявлення лідерів, здатних управляти екосистемами соціально-економічного розвитку територій (регіонів) (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Картограма потенціалу розвитку інфраструктури агробізнесу регіонів**

Елементи агропродовольчих ланцюгів	Адміністративна область											
	Житомирська			Рівненська			Черкаська			Кіровоградська		
Доступ до фінансів	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н
Розвиток виробничої інфраструктури	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н
Розвиток складської інфраструктури	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н
Розвиток переробної інфраструктури	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н
Розвиток логістичної інфраструктури	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н
Розвиток форм організацій і представництв галузевих стейкхолдерів	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н
Підтримка малих с.-г. виробників	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н
Розвиток торговельної (рітейлової) інфраструктури	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н
Розвиток інформаційно-комунікативної підтримки взаємодії виробників із	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н
Розвиток регіональних оптових с.-г. ринків	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н
Розвиток місцевих логістичних платформ з функціями фермерських ринків	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н
Результативна ознака ПІАР на базі функцій* $f_i(x_{ij})$ за матрицею знань	$y_2 = C$			$y_1 = B / y_2 = C$			$y_2 = C / y_1 = B$			$y_1 = B / y_2 = C$		

Джерело: власні дослідження.

Використання цієї картограми для оцінки потенціалу розвитку інфраструктури локального агробізнесу, зокрема, у певних районах області, доцільно здійснювати в якості вихідної бази знань, у т. ч., й для побудови матриці знань на основі апарату нечіткої логіки. Перелік елементів агропродовольчих ланцюгів можна доповнювати тими, які потребують оцінки для досягнення мети – формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень щодо розвитку системи агробізнесу в межах певної території регіону (або – в межах сільських територій). Наприклад, наявність логістичних майданчиків для заготовки дикоросів, меду, формування товарних партій місцевої агропродукції на експорт, первинний (базовий) документальний супровід логістики (у т. ч. й експортної), наявність фірм, що здійснюють обробіток полів дронами, організацій з інформаційного забезпечення локального агробізнесу, аутсорсингових фірм.

Означене засвідчує, що дизайн системного менеджменту в агробізнесі формується внаслідок управління господарською діяльністю різних суб'єктів – виробників, логістичних, транспортних фірм, переробних підприємств, фінансових організацій, різних форм інфраструктурної підтримки малого і середнього бізнесу (бізнес-центри, технопарки/технополіси, лізингові організації, фонди підтримки підприємництва, інвестиційні фонди, інформаційно-консалтингові установи, об'єкти інфраструктури, створені за участі місцевих органів влади, координаційних центрів тощо).

Результати діагностики дизайну системного менеджменту в агробізнесі вказують на існування тісної взаємодії координацій різних суб'єктів у процесі доведення сільськогосподарської продукції до кінцевого споживача, що у матеріальному виразі впливає на споживчі ціни на кожному етапі ланцюга постачання, відтак, постійний моніторинг динамічних ланцюгових операцій цієї взаємодії забезпечує можливість оптимізації зв'язків та впровадження креативних систем управління у структурі організаційного дизайну, що зумовлює формування екосистеми агробізнесу, цілісність якої підтримується ефективними кординаціями з боку менеджменту.

### **2.3. Моделі та ресурси інституційного забезпечення системного менеджменту в агробізнесі**

Агробізнес в якості об'єкта управління знаходиться у зв'язку із всіма елементами потенціалу соціально-економічної системи країни та набуває властивостей середовища, сформованого різними інститутами на основі використання багатьох норм і правил, що зумовлюють зміну його динамічної трансформації. Інституційне середовище має визначальний вплив на бізнесову активність (розвиток, згасання, перехід в інші форми тощо), оскільки структуро-формуючі ресурси цього середовища створюються за рахунок фінансових, інвестиційних, організаційно-управлінських, інноваційних, креативно-координаційних потенціалів, які формуються різними суб'єктами (державою, бізнесом, органами регіонального та локального управління) та забезпечують вплив, як на систему бізнес-відносин, так і на розвиток соціуму.

Ідентифікація інститутів, що підтримують розвиток агробізнесу, зумовлює необхідність визначати інтеграційний (або синергетичний) ресурс, який створюється та відтворюється в процесі організованої взаємодії різних учасників та фінансовий ресурс в якості матеріальної підтримки операцій, як основного бізнесу, так і їх інтегрованої взаємодії. Оцінку цих ресурсів доцільно здійснювати на засадах аналізу результатів моніторингу динамічних об'єктів, процесів, що створюють систему регулювання бізнесової взаємодії на національному, регіональному, локальному рівнях соціо-економічного простору. За результатами аналізу формуються моделі інституційних перетворень, що визначаються системними перетвореннями економічних, соціальних, правових, фінансових, організаційно-управлінських інститутів та інституту власності (формування системи гарантій прав приватного власника, необхідних умов та можливостей для трансформації трудових заощаджень у приватний виробничий капітал), формування нових організацій та установ ринкового типу (комерційних банків, товарних і фондових бірж, інвестиційних фондів, інформаційно-консультаційних

організацій та ін.), а також створення нової системи управління аграрним сектором економіки із заміною адміністративних важелів економічними.

Аналітичне забезпечення розвитку регуляторних інституцій в агробізнесі є вагомим аспектом становлення національної, регіональної, локальної агропродовольчих систем, оскільки в результаті впливу цих інституцій формується інтегрована система координацій, в якій концентруються елементи системного менеджменту учасників та формуються механізми впливу (табл. 2.13).

*Таблиця 2.13*

**Механізми впливу регуляторних інституцій  
на розвиток агробізнесу в Україні**

Інституції	Механізм впливу
Ринкові	Регулювання процесів обігу с.-г. продукції, товарів і послуг, які забезпечують їх виробництво (праця, капітал, матеріальні ресурси).
Цінова політика	Упорядкування відносин у системі ціноутворення на с.-г. продукцію з орієнтацією на забезпечення справедливого перерозподілу доходів і витрат між економічними суб'єктами удосконалення механізмів держпідтримки, прив'язаних до індикативних цін, розвиток товарно-сировинних бірж для формування об'єктивних ринкових цін, запровадження цінового моніторингу й аналітики.
Адміністрування аграрного розвитку	Надання інституціям державного регулювання статусу координаційних центрів.
Інновації та стандартизація	Інституційне стимулювання інноваційності й запровадження найбільш передових стандартів якості, безпечності с.-г. продукції та продовольства.
Інноваційний розвиток і кадрове забезпечення	Інституційне упорядкування системи наукового забезпечення агропромислового виробництва, освіти, підготовки та перепідготовки кадрів масових спеціальностей; відновлення достатнього для ефективного функціонування вітчизняної аграрної науки фінансування за обсягами й за цільовим призначенням бюджетних видатків.
Маркетингова інституційна інфраструктура	Формування доступності каналів збуту продукції, незалежно від розміру сформованих товарних позицій; інвестиції у розвиток транспортної, енергетичної та іншої інфраструктури, спрямовані на поліпшення доступу до ринків, а також адаптацію інфраструктури до сучасних технологій та змін у сільському господарстві, цифровізація логістики, збуту та фінансових послуг для аграріїв, розвиток державно-приватного партнерства.
Контрактації	Розробка гнучких контрактів, здатних швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах, впровадження гнучких форвардних контрактів, що враховують цінові коливання та сезонність, розробка типових контрактів для малих і середніх господарств, страхування цінових та врожайних ризиків.
Оподаткування	Реструктуризація системи оподаткування с.-г. діяльності з переформатуванням її інституційно-правових складових у формацію стимулюючого спрямування, яка забезпечить активізацію підприємницької діяльності в аграрному секторі у напрямі розбудови моделі його сталого розвитку; зокрема це стосується системи справляння податків за землі та на додану вартість, особливо у бізнесовій діяльності з експорту.

Джерело: сформовано на основі [7; 57].



Аналіз змісту формулювань, що ідентифікують механізми впливу регуляторних інституцій на розвиток агробізнесу, представлені у табл. 2.13, вказують на існування системного зв'язку між суб'єктами їх формування, що відбувається у процесах обігу сільськогосподарської продукції, товарів і послуг які забезпечують їх виробництво із суб'єктами регулювання ціноутворення й державної підтримки (прив'язка до індикативних цін, розвиток товарно-сировинних бірж, запровадження цінового моніторингу та аналітики) та системами контрактації, реструктуризації оподаткування сільськогосподарської діяльності з переконанням її інституційно-правових складових у площину стимулюючого спрямування активізації агробізнесу.

Інновації та стандартизація, кадрове забезпечення в якості рушійних інструментів формування механізмів впливу регуляторних інституцій на розвиток агробізнесу розглядаються в аспекті координаційних функцій адміністрування аграрного розвитку (наприклад, надання інституціям державного регулювання статусу координаційних центрів) та формування інфраструктури ринку інновацій, яка у функціонально-організаційному плані забезпечуватиме чіткий зв'язок у системі «наука-виробництво», формування науково-технічного, організаційного й кадрового базису для становлення в аграрному секторі економіки України інноваційної моделі сталого розвитку, яка забезпечуватиме відтворення вкладених у виробництво ресурсів, відновлення природно-ресурсного потенціалу сільських територій. Соціальна політика розвитку села та збереження національної ідентичності сільських територій – розбудова системи інституційної підтримки бізнесу, який: надаватиме реальні соціально-спрямовані послуги на селі з облаштування сільських територій (фінансування цих проектів має здійснювати держава, або структури, яким вона гарантуватиме платність їх послуг коштом державного бюджету); формуватиме систему виробничих структур і структур соціально-побутового характеру у сільській місцевості, для створення робочих місць на селі тощо.

У контексті управління інституційним забезпеченням системного менеджменту в агробізнесі подолання внутрішніх і зовнішніх криз стане ціллю і об'єктом координацій збоку різних управлінських структур. Для цього, насамперед, необхідно дотримуватись принципів формування інституційного середовища менеджменту агробізнесу: принцип головної ланки передбачає виділення основного напрямку інституційних перетворень, який визначає ефективність функціонування системи агробізнесу локальних територій, регіону, країни та концентрацію на ньому зусиль державних органів управління. Принцип науковості означає, що у процесі інституційних перетворень мають використовуватись новітні досягнення інституційної економічної теорії, широко та всебічно враховуватись та аналізуватись практичний досвід цих перетворень в агробізнесі. Принцип транспарентності (відкритості інформації) означає відсутність перешкод для отримання інформації про потенційні зміни в інституційному середовищі агробізнесу [81, с. 165].

Розуміння керівниками агробізнесових структур значення вагомого впливу на розвиток їх бізнесу різноманітних моделей інтеграції фінансового забезпечення (участі у міжнародних програмах підтримки, різноспрямованій фондовій підтримці, консалтинговому супроводі) зумовлює впровадження інструментів моніторингу інституційної підтримки агробізнесу в умовах підприємств. Це необхідно для досягнення результату реальної участі у програмах – від заповнення й подачі документів за стандартами формами та з відповідним таймінгом – до виконання процедури зворотного зв'язку із системою організацій, що забезпечують супровід цієї підтримки та формату отримання реальних коштів на рахунки підприємства. Прикладом таких он-лайн технологій можуть слугувати:

– освітньо-менторські он-лайн програми, зокрема, акселераційна програма для переробних й сільськогосподарських підприємств «UA Агенція інновацій Center42» за підтримки Програми USAID АГРО;

– діджитал-портали, зокрема, портал супутникового моніторингу господарств, які отримали грантову підтримку від держави у межах програми «єРобота» Мінагрополітики;

– EOSDA Crop Monitoring – платформа, інструментарій якої дозволяє слідкувати за станом посівів, чітко визначати етапи розвитку рослин та виділяти найдрібніші зміни, а для її використання необхідно заповнення пакету документів, що тестують процес реалізації програми та засвідчують рівень обізнаності виконавців у реалізації програмного інструментарію. EOSDA Crop Monitoring є високотехнологічним інструментом сільського господарства, що забезпечує надійну аналітику стану полів для фермерів, агротрейдерів та страховиків [254–256].

Для керівників підприємств агробізнесу важливим є запровадження у систему делегування повноважень на підприємствах завдань виконання з аналітики баз даних, формування власних інформаційних баз та накопичення й розвиток алгоритмів процедур із інформаційного забезпечення участі у програмах, що у подальшому сприятиме формуванню організаційних стандартів інтелектуально-інформаційної підтримки агробізнесу. Прикладом може слугувати розробка підприємствами власних «аналітичних фіксаторів» (інформація з діджитал-порталів про саму ділянку вирощування культури, назви господарства та кількість грантових коштів, отриманих на певні цілі й послідовність їх витрачання), що у подальшому зумовить створення систем менеджменту цих підприємств, орієнтованих на інтеграцію у зовнішні діджитал-системи управління агробізнесом.

До структурованих координацій інституційного забезпеченням системного менеджменту в агробізнесі слід віднести й розробку положень гармонізації регуляторних механізмів регламентів, директив, рішень, рекомендацій та повідомлень Європейського Союзу, зокрема, в межах підготовки рамкових угод до гармонізації операцій адаптації розвитку вітчизняного аграрного сектора до європейських стандартів, адже виписані регламентні ініціативи та механізми їх забезпечення зумовлюють узгодження

та зміни протоколів ведення агробізнесу в локальних умовах господарювання. Незважаючи на досить значний період дії Угоди про асоціацію, в згаданих питаннях ще залишається багато проблем, які вимагають додаткового опрацювання та врегулювання:

- не завершена гармонізація стандартів якості аграрної продукції, регулювання ведення органічного виробництва та вирощування генетично модифікованих сільськогосподарських культур, дотримання правил торгівлі насінням і племінними ресурсами, захисту географічних значень, походження й способів виробництва сільськогосподарської продукції та продуктів харчування, розвитку біорозмаїття;

- незадовільні темпи поширення довготермінових партнерських відносин між учасниками аграрних ринків, зокрема в питаннях впровадження спільних аграрних проєктів, недостатності й нестабільності іноземного інвестування вітчизняного аграрного сектору економіки, прогресування сировинного експорту української аграрної продукції, поширення на відміну від європейських тенденцій соціальних та екологічних проблем на сільських територіях;

- законодавча база і система державного управління, виявилися недостатніми для ефективного розвитку національної економіки, в тому числі з урахуванням розширення участі в глобальних економічних процесах у багатьох сферах економічної діяльності, включаючи аграрний сектор України;

- високий рівень відсоткових ставок та дефіцит кредитних ресурсів, відсутність порівняно з іншими розвиненими країнами банківського кооперативного сектору для кредитування агровиробників і сільських громад, нерозвиненість сектору кредитування дрібних учасників аграрного ринку, включаючи особисті селянські господарства, які виробляють критичну масу сільськогосподарської продукції в Україні, недостатність уваги банківської системи до кредитування заходів із диверсифікації агропромислової діяльності, зокрема поглиблення переробки;

– відсутність досягнення оптимального рівня впорядкованості та відповідна уніфікація до європейських аналогів правил, формулювань, характеристик і методів контролю щодо оцінок і технічного регулювання якості сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів;

– низький рівень гармонізації стандартів у харчовій промисловості з питань загальних методів перевіряння та аналізування харчових продуктів (забезпечено на рівні 46,4 %);

– низький рівень питомої ваги готових харчових продуктів із високою доданою вартістю у структурі українського експорту (лише 14, 5 %, тоді як у структурі імпорту, питома вага готових харчових продуктів досягає останніми роками рівня майже 50 % обсягів, що вказує на непаритетні торговельні обміни агропродовольчими товарами) [27, с. 118]. В цьому сенсі, виконання умов Угоди про асоціацію дозволить впровадити механізми скоординованих заходів в локальному менеджменті вітчизняного агробізнесу, зокрема, організації базової підтримки доходів фермерів, яка не пов'язана з обсягами продукції, що вони виробляють (із встановленням критеріїв кількості оброблених ними гектарів або поголів'я тварин шляхом подання відповідних заявок, із дотриманням правил стосовно використання земель, охорони навколишнього середовища, управління водними ресурсами, збереження біорізноманіття та інших вимог), підтримки організації спільних ринків сільськогосподарської і харчової продукції, розвитку сільських територій, фінансування управління та моніторингу спільної аграрної політики.

Розгляд ресурсів інституційного забезпечення системного менеджменту в агробізнесі слід здійснювати в ракурсі адаптації управлінських механізмів локальних підприємств до порядку організації участі у технологіях отримання цих ресурсів – як матеріальних, так і організаційних. Одним з дієвих інструментів формування інституційного ресурсу розвитку агробізнесу є кредитування сільськогосподарських виробників під заставу майбутнього врожаю/продукції, висока ефективність

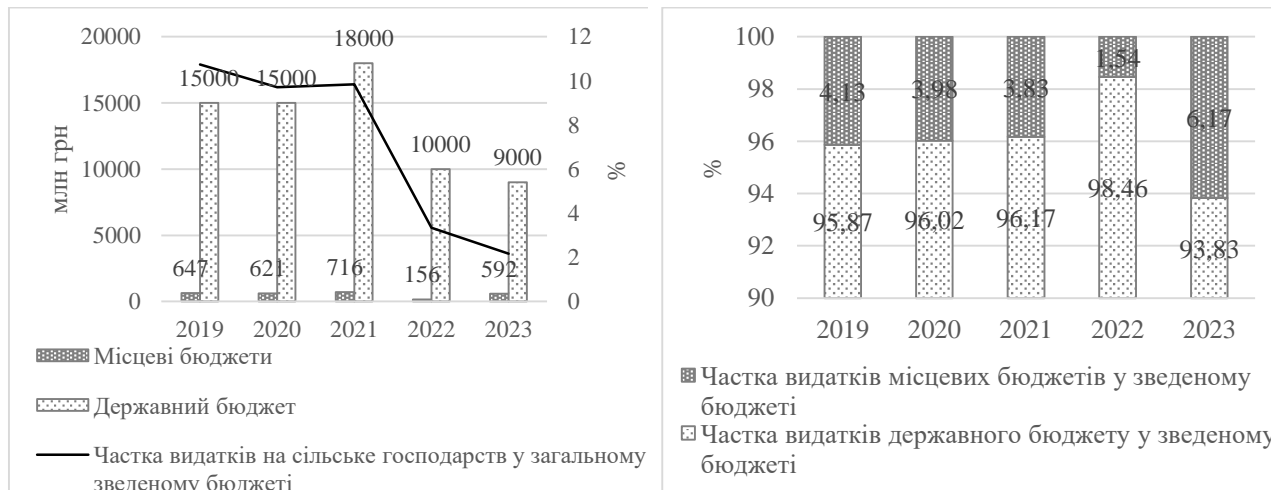
доводиться обсягами залучення додаткового фінансування у вітчизняний аграрний сектор через інструмент аграрних розписок, що усуває дефіцит товарного та класичного банківського кредитування агровиробників, однак який не потребує виділення бюджетних коштів та/або державної підтримки і дозволяє покрити потребу агровиробників у оборотних коштах та виробничих ресурсах для продовження діяльності у поточному маркетинговому році. Станом на початок широкомасштабного вторгнення обіг інвестицій у сільське господарство України з використанням аграрних розписок сягнув 2,0 млрд дол. Інструмент аграрної розписки впевнено зайняв свою нішу «інструмента останньої надії» для кредитора, який не бажає обмежуватися «бланковим» кредитуванням, або ж інструмента, за допомогою якого дистриб'ютори надають своїм постачальникам додаткові гарантії погашення їхніх боргів за них агровиробниками – споживачами їхньої продукції, які видають аграрні розписки.

Втім, аграрні розписки так і не сформували прозорого ринку сільськогосподарської продукції, не стали масовим інструментом для фіксації ціни та обсягів збуту зерна. Не дозволили аграрні розписки і залучити якихось помітних кредитних ресурсів від інвесторів, які раніше не займалися кредитуванням агробізнесу. Виправити зазначене, використовуючи впізнаване ім'я «аграрні розписки», має на меті законопроект «Про електронні аграрні розписки» (9266), підтриманий парламентом у першому читанні 13 липня 2023 року. Електронна аграрна розписка буде цінним папером, що змінює процедуру їх видачі, передачі та погашення, бізнес-процеси використання цього інструмента [40].

Державне регулювання розвитку галузей, зокрема, аграрного сектору національної економіки, в сенсі державної фінансової підтримки, забезпечує сприяння розвитку базового сегменту агробізнесу – сільського господарства, що зумовлює можливість локальних бізнес-одиниць формувати маркетингові, логістичні, продуктові, інформаційні траєкторії взаємодії в межах доведення продукції до споживачів. Для менеджменту агробізнесу

дослідження інформаційної бази про поточний стан та стратегічні плани державної фінансової підтримки агросектору зумовлює можливості корегувати власні стратегії та моделювати бізнес-траєкторії.

Результати аналізу динаміки видатків зведеного бюджету у розрізі державного і місцевих бюджетів на ведення та підтримку сільського господарства відображено на рис. 2.7. Встановлено, що частка видатків на фінансування сектору сільського господарства після війни суттєва знизилась з 10,8 % у 2021 р. до 2,2 % у 2023 р. Частка місцевих бюджетів у структурі фінансування сектору є незначною й має тенденцію до збільшення (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Динаміка видатків державного й місцевих бюджетів на сільське господарство, рибне господарство, лісове господарство та мисливство, 2019–2023 рр.**

Джерело: побудовано за даними аналітичної агенції <https://surl.li/rbryrl>.

За наявними даними, після початку бойових дій фінансування з державного бюджету скоротилося майже наполовину. На місцевому рівні зміни були менш різкими. У 2023 р. видатки місцевих бюджетів на потреби сільського господарства були приблизно на 17 % меншими, ніж у 2021 р., тоді як у 2022 р. падіння сягало близько 78 %.

Інституційна підтримка сільськогосподарських товаровиробників є невід’ємним аспектом реалізації державної та регіональної політики соціально-економічного розвитку, а якість та своєчасність надходження цієї

підтримки залежить, у т. ч., й від компетентісного потенціалу менеджменту агробізнесу – зокрема, у частині формування та використання інноваційних методів оцінювання бізнес-середовища та формування бази даних інституційної підтримки бізнесу у ланцюгу «пошук інформації про підтримку–встановлення зворотного зв'язку із суб'єктами підтримки–отримання коштів».

На відміну, від великих агрокомпаній, малі і середні аграрні підприємства стикаються з проблемою доступу до інформації щодо інституційної підтримки та зворотного зв'язку із суб'єктами, найчастіше з причин відсутності делегування повноважень працівникам щодо виконання функцій глибокого інформаційного супроводу діяльності підприємства, зокрема, в організації участі у програмах державної підтримки. Зазвичай, інформування локальних виробників про обсяги й порядок державної підтримки здійснюється через ієрархічну систему офіційного галузевого інформаційного супроводу, де визначаються правила й умови надання різних видів цієї підтримки (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Інституційні процедури отримання фінансової підтримки  
сільськогосподарських товаровиробників**

Напрямок підтримки	Інституційні процедури
1	2
Часткова компенсація вартості насіння с.-г. рослин вітчизняного виробництва, закупленого у фізичних осіб - підприємців та юридичних осіб, які здійснюють виробництво та/або його реалізацію	–встановлення граничного терміну подання документів; –формування реєстрів одержувачів часткової компенсації вартості насіння, висіяного у поточному році; –контроль термінів подачі документів; –порядок перерахування коштів на поточні рахунки одержувачів
Часткова компенсація витрат, пов'язаних з наданими с.-г. дорадчими послугами	–розмір компенсації: 90 % вартості, але не більше ніж 10,0 тис. грн; –граничний строк подання документів для отримання часткової компенсації;
Фінансова підтримка с.-г. кооперативів	–умови компенсації (70 % вартості техніки та обладнання без урахування сум податку на додану вартість, але не більш як 3,0 млн грн на один кооператив, за умови попередньої оплати кооперативом 100 % вартості і податку на додану вартість за придбані та одержані у поточному році техніку та обладнання



1	2
Часткова компенсація вартості придбаної с.-г. техніки та обладнання вітчизняного виробництва	–умови компенсація (40 % вартості придбаної техніки та обладнання без урахування податку на додану вартість); –порядок компенсації вартості техніки та обладнання за рахунок коштів, передбачених за бюджетною програмою КПКВК 1201150 «Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників»; –умови компенсація 25 % вартості за напрямом «Часткова компенсація вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва»
Бюджетна субсидія на одиницю оброблюваних угідь (1 га) для фермерських господарств (крім новостворених)	–граничний строк подання документів до регіональних відділень Укредержфонду; –порядок виділення бюджетної субсидії на одиницю оброблюваних угідь (1 га) один раз виключно для провадження с.-г. діяльності у розмірі 5,0 тис. грн/га, але не більше 100,0 тис. грн на одне фермерське господарство
Здешевлення кредитів	–розмір компенсації; –порядок виплати компенсації; –порядок формування реєстрів одержувачів компенсації і та подача їх до Міністерства економіки України; –подача до уповноваженого банку, з яким укладено кредитний договір, заявку та підтвердні документи, для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств
Спеціальна бюджетна дотація за утримання корів молочного напрямку продуктивності фермерському господарству	–встановлення розміру дотації 5,0 тис. грн, але не більше 250,0 тис. грн; –порядок роботи структурних підрозділів облдержадміністрацій, що забезпечують виконання функцій з питань агропромислового розвитку; –умови отримання дотації

Джерело: адаптовано [142].

Вимоги до подачі підтвердних документів для участі у державних програмах підтримки сільгоспвиробників, наведені в умовах отримання допомоги, є основою для підготовки якісної інформації та набуття досвіду персоналом підприємств щодо формування зворотних комунікацій з різними організаціями, фондами, що надають підтримку агробізнесу. Зазвичай, інформація щодо фінансової та фондової підтримки стосується: визначення уповноважених банків, що підписали з Міністерством економіки України Меморандум про загальні засади співробітництва; форм заявок та переліку підтвердних документів за Порядком використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств; переліку сертифікатів, що засвідчують сортові та

посівні якості насіння; платіжних доручень про оплату за насіння; накладних (товарно-транспортних накладних) на придбане насіння; актів про висів придбаного насіння за формою, затвердженою Міністерством економіки України; правил оформлення копії статуту фермерського господарства (для юридичної особи) або копію договору про створення сімейного фермерського господарства (для фермерських господарств, що створені без набуття статусу юридичної особи); правил подачі регіональним відділенням Українського державного фонду підтримки фермерських господарств заявку та підтвердні документи, передбачені пункті 6 Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств; форм і правил заповнення заявок із зазначенням кількості корів усіх напрямів продуктивності (станом на 1 липня поточного року); порядку оформлення довідок про відкриття поточного рахунка, видану банком та фінансового документа, що підтверджує наявність чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній рік тощо [142].

Одним з ключових напрямів інституційної підтримки сільського господарства є цінове регулювання, що передбачає регулювання гуртових цін окремих видів сільськогосподарської продукції, встановлюючи мінімальні та максимальні інтервенційні ціни, а також застосовуючи інші заходи, визначені Законом «Про державну підтримку сільського господарства», при дотриманні правил антимонопольного законодавства та правил добросовісної конкуренції. Зміст державного цінового регулювання полягає у здійсненні Аграрним фондом державних інтервенцій в обсягах, що дозволяють встановити ціну рівноваги (фіксінг) на рівні, не нижчому за мінімальну інтервенційну ціну та не вищому за максимальну інтервенційну ціну. Держава не здійснює цінове регулювання за межами організованого аграрного ринку України. Об'єктами державного цінового регулювання є: пшениця тверда, олія соняшникова, зерно суміші пшениці та жита (меслина), кукурудза, просо, ячмінь, жито озиме, жито ярове, горох, гречка, овес,

молоко сухе, насіння соняшнику, насіння ріпаку, насіння льону, шишки хмелю, цукор-пісок (буряковий), борошно пшеничне, борошно житнє, пшениця м'яка, соя, масло вершкове, м'ясо та субпродукти забійних тварин та птиці [139]. Для менеджменту аграрних підприємств це означає необхідність здійснювати стратегічне планування з урахування результатів оцінки середовища інституційного регулювання ціноутворення, результати якої також можуть використовуватися підприємством у подачі заявок на інші форми інституційної та грантової підтримки. Інституційне регулювання ціноутворення на сільськогосподарську продукцію забезпечується й іншими механізмами впливу регуляторних інституцій на розвиток агробізнесу в Україні – розвиток товарно-сировинних бірж для формування об'єктивних ринкових цін, запровадження цінового моніторингу й удосконалення механізмів держпідтримки із прив'язкою до індикативних цін тощо.

Необхідність оптимізації системи вітчизняного агробізнесу у проявах взаємодії матеріальних ресурсів її підсистем – виробничої, переробної та інфраструктурної зумовила розвиток інноваційних кластерних моделей діджитал-просторового спрямування, особливості яких мають прояв у створенні цифрових моделей кластерного утворення (наприклад, з виробництва, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції, які сконцентровані на одній території) та інституційного (регіонального, локального) регулювання використання цих моделей ринковими інститутами – об'єднаннями логістичних, транспортних, збутових фірм, переробних підприємств тощо, кооперативами, агрохолдингами, бізнес-інкубаторами та акселераторами, інноваційними хабами, цифровими платформами. Щодо організації фінансових потоків, які підтримують маркетингові ланцюги в агробізнесі – якість дизайну та продуктивність їх динаміки у створенні доданої вартості залежить від: якості підготовки й виконання договорів контрактації (між сільськогосподарськими виробниками та підприємцями, що здійснюють подальшу реалізацію (переробку) продукції та дистрибуційних угод, компетентності персоналу (особливо малих й середніх

агropідприємств), розвитку регіональних та локальних центрів координації, участі у системах навчання (які, зазвичай, проводяться на безоплатній основі для виробників регіональними університетами, консалтинговими фірмами, галузевими управління обласних державних адміністрацій).

Інститут управління трансакційними витратами в агробізнесі України натеper стрімко розвивається, особливо в умовах діджиталізації середовища бізнесу. Систематизація ролі трансакційних витрат та формування управлінських механізмів їх оптимізації є актуальним питанням для керівників сільськогосподарських підприємств та інших організацій (локальних, регіональних, національних, міжнародних), які є учасниками маркетингових ланцюгів «руху агропродукції» та створення доданої вартості у мережній системі управління а агробізнесі. З метою з'ясування аспектів використання функцій управління трансакційними витратами в агробізнесі сільськогосподарських підприємств здійснено аналіз цих витрат в обслуговуванні діяльності сільськогосподарських підприємств. Базою для аналізу були відповіді респондентів авторського дослідження на тему: «Експертне опитування керівників та спеціалістів сільськогосподарських підприємств для оцінки потенціалу системного менеджменту» (опис дослідження міститься у параграфі 2.2 дисертаційної роботи «Діагностика дизайну системного менеджменту в агробізнесі») в частині відповідей у комірці опитника «Ваш варіант відповіді».

В результаті аналізу відповідей респондентів щодо переважних функцій управління трансакційними витратами було виділено дві групи цих витрат, які найчастіше згадували респонденти в процесі відповіді на питання щодо управління маркетингом, зокрема – перша група умовно постійні (дослідження ринку, страхування, укладання контрактів, визначення маржі виробника, розрахунок участі у державних програмах підтримки, залучення до локальних, регіональних об'єднань, створення кооперативних об'єднань, створення відідлу маркетингу). Друга група – умовно-змінні, до яких віднесено формування портфеля замовлень, технічне оснащення, підвищення

кваліфікації персоналу, демонстраційні заходи, координація бізнес-відносин, рекламна діяльність, підтримання зв'язків із партнерами, юридичний супровід. Найбільшу частку серед умовно-постійних трансакційних витрат на збут продукції респонденти віднесли витрати на визначення маржі виробника (91 %), залучення до локальних, регіональних об'єднань (89 %), укладання контрактів (88 %) (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Умовно-постійні трансакційні витрати на збут продукції сільськогосподарських підприємств**

Джерело: власні дослідження.

Вказане свідчить про розуміння ними вагомості процедур здійснення аналітичної роботи з оцінки та узагальнення результатів поточної діяльності підприємств (зокрема, маркетингової), компетентісних навичок персоналу з управління контрактною діяльністю підприємства, дієвості інтеграційних інститутів управління агробізнесом локального й регіонального рівнів, діяльності спільних організованих утворень у процесах збутової маркетингової діяльності. Висока частка обраних респондентами позицій щодо трансакційних витрат на розрахунки участі у державних програмах (73 та 72 % керівників сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств) засвідчує розуміння ними вагомості професійного аналітичного забезпечення діяльності підприємства у частині виконання функцій менеджменту «планування» та «організація» (в цьому сенсі означені

транзакції можна ототожнювати із адмініструванням бюджетування при стратегічному плануванні та оптимізації тактичних операцій в процесі реалізації стратегії.

Щодо умовно-змінних транзакційних витрат – найвищі бали отримали витрати на підтримання зв'язків із партнерами (94 %), на підвищення кваліфікації персоналу (89 %), формування портфеля замовлень (88 %), координацію бізнес-відносин (88 %), юридичний супровід (91 %) (рис. 2.10).



**Рис. 2.10. Умовно-змінні транзакційні витрати на збут продукції сільськогосподарських підприємств**

Джерело: власні дослідження.

Означене засвідчує вагомість ролі менеджменту підприємств агробізнесу у формуванні систем управління транзакційними витратами (ідентифікація транзакційних витрат за місцем їх виникнення, управлінською функцією, яку вони підтримують, рівнем відповідальності за делегованими повноваженнями працівників, які забезпечують адміністрування функціоналу менеджменту підприємств). Вважаємо, що управління умовно-змінними та умовно-постійними транзакційними витратами підприємств агробізнесу слід розглядати в контексті системи об'єктно-суб'єктних відносин, в якій формується якість виконання делегованих повноважень, проявляється адміністративний функціонал менеджменту та формуються стандарти

адміністрування, що у подальшому може зменшити трансакційні витрати на виконання операцій супроводу в менеджменті агробізнесу.

Отже, результати аналізу інституційного забезпечення системного менеджменту в агробізнесі України вказують на існування інтегрованих механізмів координації інституційної підтримки розвитку сільськогосподарських підприємств, створення ефективних моделей формування продовольчих маркетингових ланцюгів та інфраструктури агробізнесу, просторових локацій та цифрових хабів, для чого необхідним є підвищення компетентностей персоналу щодо планування, організації, мотивації і контролю інституційної підтримки.

## **Висновки до Розділу 2**

1. Досліджено аспекти оцінки ступеня розвитку агробізнесу, як об'єкту системного менеджменту, в якості першого етапу діагностики його ресурсів, що перетворюються завдяки управлінському впливу й зумовлюють формування бізнес-результатів підприємства (результату управління) та з'ясовано, що частка продукції агробізнесу у ВВП України є достатньо високою (32,42 % у 2023 р.). Динаміка частки сукупного потенціалу відтворювальних підсистем агробізнесу складає: капітальних інвестицій – 6,92 %, основних засобів – 5,09 %, валової доданої вартості 5,33 %), що засвідчує існування потенціалу розвитку агробізнесу на локальному, регіональному, національному, міжнародному рівнях.

2. Структурування чинників розвитку сталої координації менеджменту агробізнесу, результатом якої є позитивна динаміка виробництва продукції сільського господарства, (що забезпечується, у т.ч. й продуктивною працею виконавців) та впливу галузевих факторів на відтворення інформаційного, трудового, техніко-технологічного, виробничого потенціалів аграрних підприємств, стабільна динаміка розвитку ресурсно-просторового потенціалу

агробізнесу засвідчує наявність ефективного розвитку суб'єктів агробізнесу, які є об'єктами координації збоку управлінських систем.

3. Встановлено, що ринкова активність суб'єктів агробізнесу залежить від умов інтегрованих координацій учасників, дотичних до ланцюгів ціноутворення, виробничої збалансованості, просторової концентрації сільськогосподарського виробництва (логістичні маршрути, збутові канали, ринкова інфраструктура точок розміщення), ефективності використання потенціалу розвитку фермерських господарств та інших виробників сільськогосподарської продукції, розподілу відповідальності всередині систем менеджменту організацій-учасників.

4. В результаті діагностики дизайну системного менеджменту у вітчизняному агробізнесі з'ясовано чинники впливу, що стримують розвиток потенціалу адміністрування та системного менеджменту аграрних підприємств. До ключових із них віднесено: недостатній рівень координаційного ресурсу; компетентності працівників; стимулювання командної роботи; аналітичне забезпечення функціоналу менеджменту; нерозвиненість сучасних технологій маркетингової діяльності; низький рівень комунікацій із бізнес-стейкхолдерами (наявними та потенційними) та цифровізації бізнес-процесів. Основними причинами, що призвели до проблем в управлінні аграрними підприємствами віднесено: відсутність практик формування баз даних та системного адміністрування; низький рівень цифровізації адміністративних процесів; недостатність навичок персоналу щодо використання сучасних інструментів розвитку діджиталізованих управлінських систем.

5. Обґрунтовано переваги використання методик зваженої експертної оцінки, картограм алгоритмічної матриці, математичного моделювання і програмних засобів в управлінні різними функціональними сферами підприємства, інфраструктурою агробізнесу регіону, локальної території, зокрема, а перелік елементів агропродовольчих ланцюгів можна доповнювати сформованими моделями управлінських рішень щодо



управління розвитком певної території. Здійснено класифікацію інституційних ресурсів, що підтримують розвиток агробізнесу та забезпечують інтеграційний (синергетичний) ефект в процесі організованої взаємодії різних учасників системи агробізнесу.

6. Ідентифіковано механізми впливу регуляторних інституцій на розвиток агробізнесу в Україні та з'ясовано чинники, що формують моделі інституційного впливу – ринкові, цінового регулювання, оподаткування, адміністрування аграрного розвитку, інновації та стандартизації, кадрового забезпечення, маркетингової інституційної інфраструктури, контрактації, кластеризації, управління трансакційними витратами, в основу яких закладається інтеграційний ресурс фінансового забезпечення агробізнес-потоків та просторової локалізації (оптові ринки, хаби, цифрові та демонстраційні платформи, бізнес-інкубатори). Аргументовано розвиток ресурсу координації трансакційних витрат сільськогосподарських підприємств, що дозволяє формувати ланцюги інтеграції із партнерами, бізнес-стейкхолдерами, інститутами та забезпечує системний зв'язок в менеджменті агробізнесу.

Основні результати досліджень за Розділом 2 опубліковано в наукових працях автора: [94–97; 100; 101; 104–111; 119; 261].

У Розділі 2 використано матеріали з відповідним посиланням на такі наукові праці зі списку використаних джерел: [2; 5; 7; 8; 15; 16; 23; 24; 27; 33; 35; 40; 44; 57; 59; 65; 77; 81; 94–97; 100; 101; 104–111; 119; 134; 135; 139–143; 148; 155; 161–163; 165; 167; 171–174; 179; 181; 195; 199; 200; 204; 223; 261].

### РОЗДІЛ 3

## СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОБІЗНЕСІ

### 3.1. Формування інноваційного потенціалу екосистеми менеджменту в агробізнесі

Розвиток системного менеджменту в агробізнесі відбувається завдяки об'єктно-суб'єктній взаємодії керівників, спеціалістів, персоналу організацій, які забезпечують координацію виробництва сільськогосподарської продукції, її зберігання та переробку, доведення до кінцевого споживача, і які, в результаті, отримують прибуток для продовження наступних бізнес-циклів. Така взаємодія виступає основною (детермінантою) для формування агробізнес-ланцюгів, у яких створюється додана вартість, розвитку систем агробізнесу, моделі дизайнів яких є різноманітними й залежать від ресурсного потенціалу соціо-економіко-еколого-просторових систем, у яких вони сформовані. В свою чергу, рівень розвитку ресурсного потенціалу залежить від бізнес-середовища в конкретному територіальному просторі, інституційного регулювання бізнес-відносин та здатності систем менеджменту агентів/стейкхолдерів забезпечувати ефективну взаємодію та оптимізувати ресурси з управління розвитком систем агробізнесу.

Аспекти міжгалузевої інтеграції, кооперації, інституційного регулювання і регіонального управління упродовж тривалого часу є домінуючими під час розробки стратегій та перспектив розвитку галузей, регіонів, територій, а механізми їх реалізації формуються відповідними інститутами, в яких розробляються правила й алгоритми тактичних дій та система бюджетування процесів імплементації. Натепер основні завдання управління розвитком потенціалу вітчизняного агробізнесу закладено у «Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках», де структуровані пріоритетні напрями

реалізації цих завдань – швидке реагування на поточні виклики, спричинені війною, інноваційний розвиток агробізнесу, зокрема – створення інтегрованих структур інноваційної координації [154]. В цьому сенсі важливо використовувати надбання сучасного інституційного та публічного менеджменту в управлінні соціально-економічним розвитком територіально-просторових утворень, одним з об'єктів інноваційних координацій якого вбачається екосистема (в контексті цього дослідження – екосистема менеджменту в агробізнесі).

Формування й розвиток потенціалу екосистеми менеджменту в агробізнесі ґрунтується на встановленні ефективної взаємодії підсистем різних бізнес-стейкхолдерів й інститутів, що забезпечує прибутки учасникам, можливість оптимізації їх ресурсного забезпечення, підтримання спільних проєктів, спрямованих на інноваційне моделювання дизайну такої взаємодії. Окреслене сприяє швидкому запровадженню інновацій в управління підсистемами учасників та приріст знань для розвитку різноманітних інноваційних форматів стійких мереж агробізнесу. В цьому сенсі ключовий аспект – пошук можливостей і встановлення партнерських зв'язків між бізнес-стейкхолдерами (виробниками й переробниками сільгосппродукції, перевізниками, торговельними мережами, ринковими агентами тощо), що забезпечуватиме сталий розвиток суб'єктів в мережі агробізнесу, як цілісної системи.

В контексті досягнення мети розвитку аграрної екосистеми – забезпечення ефективності розвитку бізнес-суб'єктів та створення екосистемного потенціалу оптимізації ланцюжків бізнесу, важливим вбачається забезпечення «правильного» партнерства, що зумовлює підвищення ефективності використання аналітичної інформації, формування нових зв'язків і процесів в компаніях, що сприяє підвищенню ефективності самих компаній та створенню нових цінностей для клієнтів. За екосистемної логіки ведення агробізнесу, створення цінності у бізнес-ланцюжках сприяє накопиченню ресурсного потенціалу підсистем (учасників), який вони використовують на подальший розвиток циклів бізнес-відтворення [2].

Ефективна взаємодія учасників екосистеми агробізнесу та забезпечення її інноваційності у контексті підтримання сталого розвитку залежить від розуміння керівниками механізмів взаємодії, які можуть базуватися як на формалізованих (оформлених юридично), так і цілком неформалізованих (ринково-вільних) відносинах, а зв'язки можуть мати маркетинговий, економічний, фінансовий, юридичний, технічний, технологічний, соціальний, культурний характер. Це можуть бути відносини, що формалізуються лише стосовно конкретних операцій або виконання певних контрактів у визначені терміни, здебільшого на короткострокових засадах, а не на довгостроковій основі. Суб'єктами-учасниками аграрної екосистеми стають аграрні товаровиробники. При цьому, від розміру, форми організації, спеціалізації, можливостей і потенціалу розвитку, географічного розміщення та інших характеристик аграріїв власне залежить тип утворюваної екосистеми. Аграрні підприємства усіх видів, фермерські, особисті селянські господарства, які виробляють та реалізують на ринку аграрні продукти, формують ядро екосистеми агробізнесу [152].

Однак, поряд з ними в складі екосистеми важливе місце посідають організації-партнери, що співпрацюють з основними учасниками, досягаючи при цьому власних бізнес-цілей та інтересів і водночас, забезпечуючи можливості функціонування аграрних товаровиробників. До них належать постачальники техніки, насіння, добрив, пального, ветеринарних препаратів, кормів, іншої сировини і матеріалів, сервісні організації, що виконують сторонні роботи і послуги, а також заготівельники, переробники та продавці виробленої аграрної продукції. Важлива роль в роботі екосистеми агробізнесу відводиться суб'єктам транспортної, фінансової, виробничої та обслуговуючої інфраструктури, у т. ч. різноманітним цифровим платформам.

Крім того, унеможливорюється функціонування екосистеми без участі інвесторів, а також державних органів та громадських організацій, що регулюють діяльність окремих учасників системи або забезпечують їх взаємодію. В багатьох випадках повноцінними учасниками екосистеми

агробізнесу стають конкуренти, споживачі (люди або компанії, що використовують аграрні продукти) та інші суб'єкти, зацікавлені у розвитку аграрного бізнесу [152; 170]. Функціонування та розвиток екосистеми агробізнесу потребує, як і будь-який цілеорієнтований розвиток, ефективного управління, що зумовлює необхідність прийняття ефективних управлінських рішень у підтриманні цілісності системи організаційної взаємодії та динамічного відтворення потенціалу системного менеджменту в агробізнесі. В цьому сенсі основним ресурсом інноваційного розвитку потенціалу вважається підприємницький ресурс керівників (менеджерів змін) організацій та інститутів системи агробізнесу певного ієрархічного рівня національної економічної системи, які використовують знання і досвід у прийнятті та реалізації креативних рішень щодо підтримання сталого розвитку екосистеми в агробізнесі.

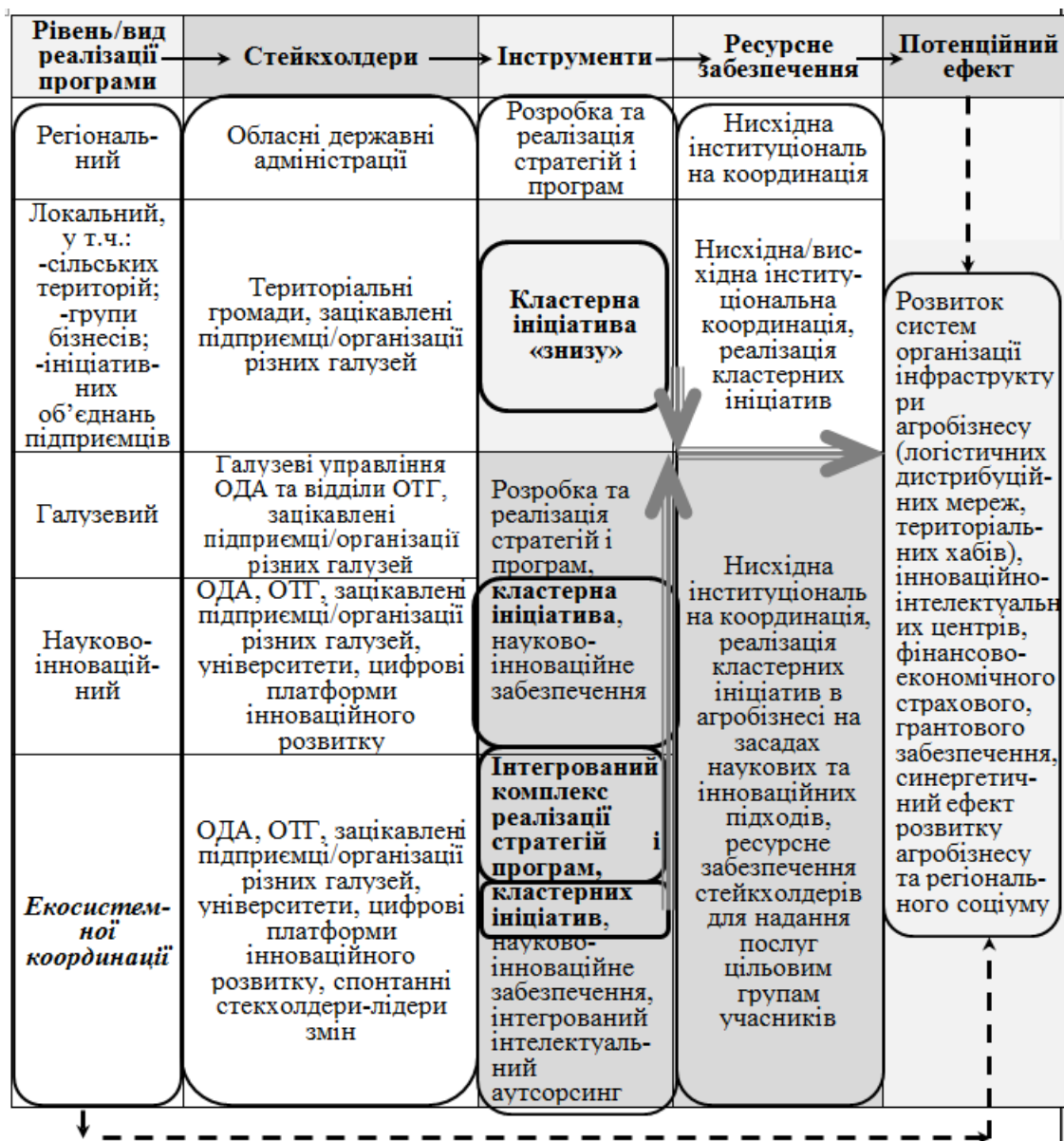
З огляду на те, що основою потенціалу розвитку екосистеми в агробізнесі є виробники сільськогосподарської продукції, а початок формування ключових агробізнес-ланцюгів відбувається у територіально-просторових сегментах виробництва цієї продукції, формування інноваційного дизайну системи агробізнесу, як об'єкта координації менеджменту дотичних до процесу стейкхолдерських організацій, слід здійснювати на основі теоретико-методичних підходів просторової кластеризації, SMART-спеціалізації, маркетингу в агробізнесі, а також системи управління знаннями.

Аспекти просторової (регіональної, локальної) кластеризації на тепер вивчаються експертними групами розробників державної політики з розвитку регіонів, метою реалізації якої є зростання конкурентоспроможності цільових секторів економіки та їх суб'єктів (головним чином малих і середніх підприємств) на регіональному та національному рівнях. Стратегічні цілі й завдання цієї політики, крім традиційних для кластерних політик (поглиблення спеціалізації регіонів та цільових секторів, ріст зайнятості в цільових секторах, залучення та/або

утримання високоінтелектуальних фахівців на регіональному рівні (зменшення ефекту виїзду в столицю або за кордон) для високотехнологічних секторів, розвиток робітничих професій для низько технологічних промислових секторів, ріст інноваційності, зростання експорту, створення та розвиток нових галузей чи секторів економіки), передбачають покращення виробничої та міжгалузевою кооперації, інтеграції галузей інфраструктури бізнесу, формування управлінських систем кластерної організації [64; 121; 122]. Такі позиції засвідчують існування передумов для формування управлінських систем просторової (регіональної, локальної) кластеризації, зокрема й в регіональному та локальному агробізнесі, а використання кращого іноземного досвіду в означеній сфері пришвидшить формування систем просторової кластеризації на регіональному (локальному) рівні, для чого пропонується використання досвіду кластерної територіальної політики Європейського Союзу, де головними критеріями є масштаб території, ступінь інтеграції регіональних, промислових (галузевих) секторальних політик, еластичність (лояльність) до змін локальних політик.

Пропонується візуальний концепт програми регіональної кластеризації розвитку агробізнесу регіону, який доцільно використовувати в якості універсального алгоритму управління реалізацією регіональних стратегій, зокрема – регіональної стратегії розвитку аграрного сектору регіону (рис. 3.1). Виокремлені ключові інструменти кластеризації розвитку агробізнесу регіону забезпечать синергетичний ефект координації розвитку систем організації інфраструктури агробізнесу (логістичних дистрибуційних мереж, територіальних хабів тощо), інноваційно-інтелектуальних центрів, фінансово-економічного, страхового, грантового забезпечення, що у кінцевому підсумку сприятиме соціально-економічному розвитку регіону в цілому. Особливість екосистемної координації полягатиме у досягненні синергії у взаємодії різних бізнесів (груп стейкхолдерів), які співпрацюють і доповнюють один одного для досягнення спільних цілей – формування лояльного для агробізнесів регіону та локальних бізнесів середовища взаємодії. Зокрема, для агробізнесу – це може бути інтегрована мережа

дистрибуторського, логістичного та інших видів бізнесів з інфраструктурного забезпечення локальних сільськогосподарських виробників, перевагою розвитку якого є близькість територіального розташування суб'єктів, що зумовлює можливість швидкої адаптації у процесах формування та моделювання ланцюгів створення доданої вартості.



**Рис. 3.1. Концепт програми регіональної кластеризації розвитку агробізнесу регіону**

Джерело: власні дослідження.

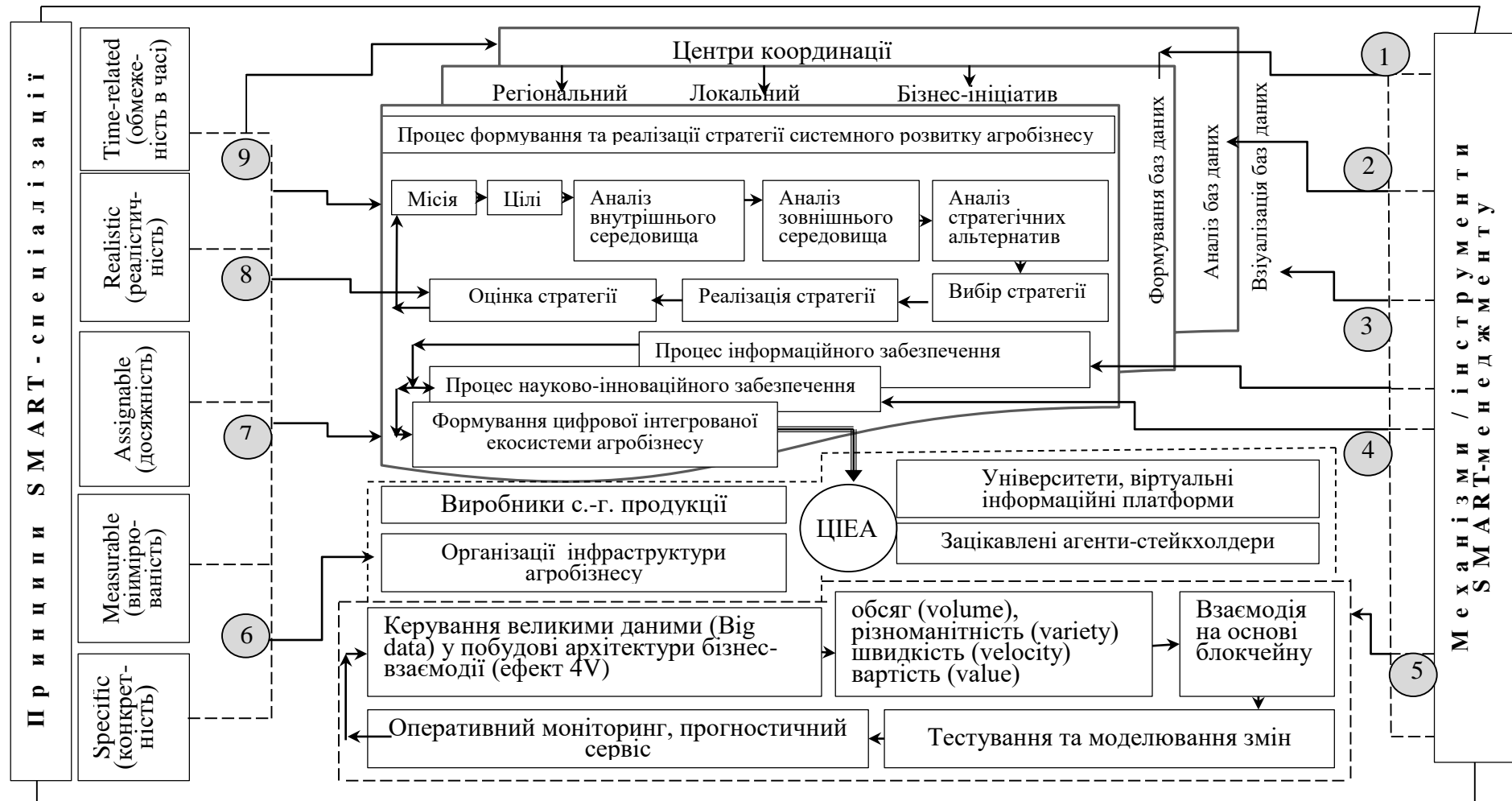
Практичні приклади такої інтеграції – діяльність інтегрованих логістичних хабів та анклавів інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку бізнесового середовища в регіоні, з огляду на організаційне забезпечення системою

інтегрованого менеджменту яких «відбувається синергія» території, локального бізнесу, навичок і вмінь стейкхолдерів щодо координації процесу та цифрового забезпечення розвитку матеріальних та віртуальних процесів. При цьому, інтегруватись у ланцюжок формування доданої вартості можуть й інтернет-майданчики, пристосовані до онлайн продажів, які можуть створюватися за допомогою зручних конструкторів та маркетплейсів.

Основною моделлю, на засадах якої формуються агробізнес-ланцюги у територіально-просторових сегментах виробництва сільгоспродукції, є модель SMART-спеціалізації, яка вбачається комплексом дій та механізмів координації формування інтегрованого комплексу розвитку агробізнесу регіону шляхом координації ланцюгів створення вартості (ЛСВ), ланцюгів постачання (ЛП), логістичних ланцюгів (ЛЛ), локальних ланцюгів постачання продовольства (ЛЛПП), смарт-ланцюгів (СЛ), агропродовольчих ланцюгів, глобальних ланцюгів постачання агропродовольчої продукції (ГЛПАП) [182]. В сенсі розгляду аспектів формування інноваційного потенціалу екосистеми менеджменту в агробізнесі доцільно розглянути потенціал SMART-спеціалізації, формування та використання якого посилить інноваційний розвиток організаційно-економічних відносин, що зумовить перехід менеджменту агробізнесу у площину адаптивного екосистемного центру координації соціально-економічного розвитку територіального бізнес-простору.

Пропонується алгоритм формування стратегії системного розвитку агробізнесу в регіоні на засадах підходу SMART-спеціалізації (рис. 3.2). Розроблена схема візуалізує етапи формування та реалізації стратегії системного розвитку агробізнесу в центрах координації (на регіональному, локальному рівнях та на рівні формування бізнес-ініціатив стейкхолдерів), алгоритмічні кроки (9 позицій), що забезпечують безперервний процес координації стратегічного розвитку бізнесу, принципи та методи SMART-спеціалізації, завдяки яким формується цифрова інтегрована екосистема агробізнесу, зокрема – керування великими даними (Big data), побудови архітектури взаємодії (ефект 4V) на засадах блокчейну, тестування та моделювання змін.





**Рис. 3.2. Алгоритм формування та реалізації стратегії системного розвитку агробізнесу в регіоні на засадах підходу SMART-спеціалізації**

Джерело: власні дослідження.

Зазначене дозволяє сформувати цифрову інтегровану екосистему агробізнесу, суб'єктами розвитку якої є виробники сільськогосподарської продукції, організації інфраструктури агробізнесу, університети, інноваційні хаби, інформаційні платформи, зацікавлені агенти-стейкхолдери, а панівним суб'єктом координації визначається «бізнес-ініціатива», в якості комплексу спеціальних знань, які формалізовані у базах даних та можуть використовуватись всіма суб'єктами з урахуванням адаптації їх бізнес-потенціалу до умов конкретності, досяжності, вимірюваності, реалістичності та відповідності детермінації таймінгу. Підхід SMART-спеціалізації у формуванні агробізнес-ланцюгів в територіально-просторових сегментах виробництва аграрної продукції є основою розвитку агробізнесу формування системного менеджменту в агробізнесі, оскільки його використання на практиці дозволить формувати функціональний комплекс менеджменту агробізнесу локальних підприємств, регіональних бізнес-мереж та віртуальних інфраструктурних організацій з можливістю його трансформації в інтегровані системи мереж менеджменту в агробізнесі.

Для практичного використання пропонованого алгоритму в процесі розробки стратегії системного розвитку агробізнесу в регіоні доцільно тестувати та моделювати зміни розвитку окремих суб'єктів з урахуванням пріоритетності інформаційного забезпечення формування механізму управління трансакційними витратами із формуванням їх рейтингів (методичний алгоритм розроблено В. Зіновчуком, О. Власенко) та значень індикаторів видатків макро- та мікропоходження (походження, постачання, реалізації, сервісу, контроль, пошук кваліфікованого персоналу, відсутності структурованого інформаційного простору тощо) [46, с. 161; 47, с. 161–170]. Зазначене забезпечить уніфікацію тестування та моделювання в процесі управління великими даними (Big data) в бізнес-ініціативних центрах координації агробізнесу регіону та зумовить можливість отримання ефекту 4V (обсяг (volume), різноманітність (variety), швидкість (velocity), вартість (value)) в процесі управління реалізацією стратегії системного розвитку агробізнесу

регіону як об'єкта SMART-менеджменту. Враховуючи зазначене, пропонується алгоритм формування та реалізації стратегії системного розвитку агробізнесу в регіоні на засадах підходу SMART-спеціалізації є адаптивним до програми реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, в якій фокусом вітчизняної новітньої регіональної політики України стають багаторівневість, інноваційність і спрямованість на різні типи територій [153].

Наступним кроком у дослідженні стратегічних аспектів розвитку інноваційного потенціалу екосистемного менеджменту в агробізнесі є обґрунтування перспективних напрямів формування інноваційних технологій маркетингу як процесу, що підтримується механізмами SMART-управління та в матеріальній реалізації якого створюється найбільший відсоток доданої вартості в ланцюгах постачання аграрної продукції. Маркетинг в агробізнесі, з точки зору просторової кластеризації, SMART-спеціалізації в регіональних системах управління агробізнесом, забезпечує формування механізмів управління товарними потоками в різноманітних ланцюгових архітектурах доведення продукції до споживача, а основними складовими його системи є логістика, товаропросування, ресурсне та фінансове забезпечення процесів та їх моніторинг, маркетингові комунікації, що зумовлює можливість удосконалення існуючих та формування інноваційних механізмів управління цими потоками на перспективу.

За постулатами сучасних досліджень соціально-економічного розвитку територіальних систем основним завданням його інституційного регулювання є забезпечення підтримки балансу міжгалузевої, бізнесової, територіальної, екологічної підсистем, до основних інструментів яких відносять управління маркетингом (в якості комплексу координацій відносин між агентами бізнесу), формування мережного дизайну територіального бізнесу, використання інновацій у контрактаційних відносинах учасників. Пріоритетним напрямом управління маркетингом в агробізнесі є розвиток цілісної системи організації взаємодії з використанням організаційно-економічного механізму інтеграції

учасників на локальному рівні, що зумовлює формування й розвиток регіональних агропродовольчих систем (РАПС). В цьому сенсі доцільно пропонувати організацію таких систем з урахуванням особливостей території (регіону) ведення агробізнесу та його інфраструктурного забезпечення на засадах принципів SUS-CHAIN, IMPACT, COFAMI – європейських проєктів, що спеціалізуються на вивченні взаємодії збалансованого виробництва та збуту харчових продуктів та аналізу потенційної ролі маркетингу продовольства у розвитку сільських територій із концентрацією на виявленні економічних, соціальних, культурних і політичних чинників, що дають змогу формувати й розвивати колективні маркетингові ініціативи або обмежують їх [58; 263]. До основних принципів слід віднести: розвиток територіального (місцевого) агромаркетингу; формування альтернативних продовольчих мереж (радикальний інноваційний процес); оптимальна інтеграція форм організації виробництва та реалізації продукції в умовах локальних (місцевих) ринків; адміністрування продовольчих ланцюгів та швидке моделювання їх траєкторій; накопичення знаннєвого потенціалу розвитку агропродовольчих мереж та використання досвіду в управлінні наступними фазами розвитку; координація агробізнесу інструментами контент-маркетингу (табл. 3.1).

Комплексне застосування інтернет-маркетингових інструментів передусім зосереджується на просуванні вебсайту підприємства та його сторінок у соціальних мережах. Онлайн-ресурси виконують одну з провідних функцій – поширення інформації про діяльність компанії та формування лояльності цільової аудиторії. У сучасних умовах передача релевантної інформації споживачеві набуває особливої ваги серед ключових елементів маркетингової стратегії. Основні переваги, які отримує аграрне підприємство внаслідок впровадження інтернет-маркетингу, полягають у підвищенні ефективності просування бренду та розширенні частки ринку, визначенні фактичної рентабельності інвестицій (ROI), спрощенні процесу аналітичної декомпозиції маркетингових показників, підвищенні мобільності управлінських рішень, можливості виходу на нові збутові ринки, зокрема міжнародні,

масштабуванні обсягів реалізації продукції, а також у налагодженні співпраці з новими партнерами та формуванні партнерських коаліцій для реалізації спільних брендів проєктів (кобрендингу) [14].

Таблиця 3.1

**Інструменти контент-маркетингу та середовище  
їх використання в агробізнесі**

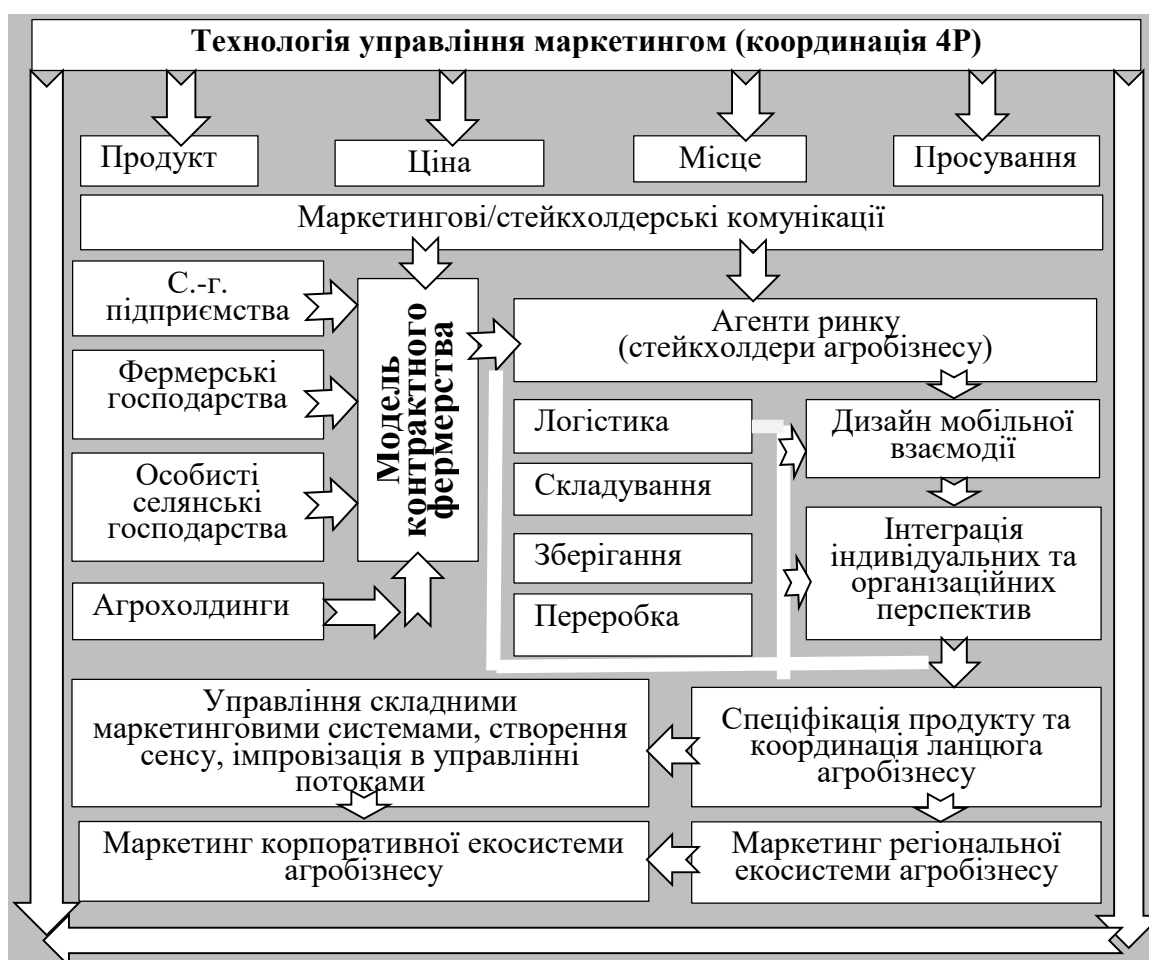
Інструменти контент-маркетингу	Середовище використання
Сторітеллінг	Розробка та удосконалення інструментів залучення аудиторії.
Оптимізація веб-сайтів	Використання актуальних трендів, голосовий пошук.
Технологія інформаційного моделювання – 3D підхід	Популяризація агровиставок, які є якісною комунікаційною площадкою для фермерів; обов’язковий брендинг компанії (продукту); сайт з постійно оновленим контентом; 3D тури та активна присутність у соціальних медіа.
	Персоналізація і customer value offer, (поради щодо вирішення проблем –IQ + EQ – must have.
Seeing is believing (все перевіряється в полі)	Зацікавленість «больовими» точками (pain points) фермера: застосування технологій вирощування, догляду за посівами, візуалізація результатів з метою підтримання просування продукції.
Лідерство думок (люди-бренди)	Формування індивідуалізованого лідерства та комунікативного просування ідей на основі стареллінгу.
Full transparency (повна прозорість діяльності)	Здатність візуалізувати всі етапи розвитку агробізнесу.
Діджіталізація, IT-рішення і генерування «крутого» контенту	Переконавання споживачів у здатності підприємства виконувати заявлене у маркетингових комунікаціях.
Використання бета-версії	Використання багатоманітних можливостей в агробізнесі по створенню контенту, який не схожий на інші; «удосконалення продукту» в процесі реалізації на засадах якісного зворотного зв’язку із споживачами.
Мінімалізм у візуальній ідентифікації брендів із традиційною репутацією	Стриманість засобів вираження, акценти на лаконічності форми та чіткості композиційного рішення, що забезпечує естетичну виваженість, підкреслює автентичність бренду й сприяє формуванню довіри через візуальну ясність та емоційну стриманість.

Джерело: сформовано на основі [184].

Використання сучасних технологій маркетингового менеджменту в агробізнесі потребує формування потенціалу знань, насамперед – для малих і середніх аграрних підприємств, що знаходяться на локальних територіях регіону. Дослідники маркетингових систем в агробізнесі вважають, що формування ланцюгів доведення аграрної продукції до споживача з

використанням інноваційних механізмів маркетингу здійснюється за традиційною схемою комплексу маркетингу (4P) й передбачає набір операцій із специфікації продукту та координації ланцюга агробізнесу, інтеграції індивідуальних та організаційних перспектив, удосконалення маркетингових стейкхолдерських бізнес-комунікації з управління складними маркетинговими системами, що передбачає «створення сенсу та імпровізації в управлінні матеріальними та інформаційними потоками в процесі маркетингової діяльності (логістикою, складуванням, зберіганням) та створює сенс цінності діяльності в організації інфраструктури агробізнесу [168; 243, с. 21].

Наведені положення дозволяють аргументувати пропозицію інноваційного профілю маркетингу в агробізнесі, що надасть змогу розробити методику оцінки інфраструктури маркетингу для підприємств – суб'єктів агробізнесу (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Інноваційний профіль маркетингу в агробізнесі**

Джерело: власні дослідження.

Схема, зображена на рис. 3.3, візуалізує особливості розвитку маркетингових комунікацій в процесі реалізації продукції до споживачів й відображає можливості для малих й середніх сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств будувати збутові ланцюги у середовищі логістичної, складської, переробної інфраструктури агробізнесу за двома основними напрямками – розвитку стейкхолдерських комунікацій з агентами регіонального (локального) ринку та використання моделі контрактного фермерства. Розвиток маркетингових/стейкхолдерських комунікацій передбачає дослідження локального маркетингового середовища регіонального ринку інфраструктури агробізнесу та прийняття рішення про операції з просування продукції, що передбачає необхідність пошуку та аналізу інформації про потенційних бізнес-партнерів, проведення переговорів, укладання контрактів тощо.

Для малих й середніх фермерських господарств зазвичай існує проблема браку ресурсів і знань для здійснення таких операцій. Очевидно, що в цьому сенсі можуть збільшуватися витрати на аналітичне й інформаційне забезпечення управлінських систем підприємств, що є не прийнятним у плануванні ймовірного рівня ефективності. Для малих сільськогосподарських підприємств модель контрактного фермерства передбачає можливість використання маркетингових, логістичних, складських, інформаційно-комунікативних ресурсів великих підприємств (агрохолдингів) для реалізації продукції на умовах угод (зазвичай, на два маркетингові роки) із відстеженням з боку агрохолдингу ланцюжків операцій та можливістю (за потреби) перепрофілювання дизайну мобільної взаємодії [128]. Зі схеми видно, що в результаті діяльності з просування продукції агробізнесу відбувається інтеграція індивідуальних та організаційних перспектив, що зумовлює синергію маркетингу корпоративної та регіональної екосистем агробізнесу, а в сенсі розвитку системного менеджменту в агробізнесі – відбувається певна стандартизація маркетингових операцій, які, залежно від прийнятого рішення

керівниками, можна моделювати в різних комбінаціях, оптимізуючи витрати часу та ресурси на такі операції.

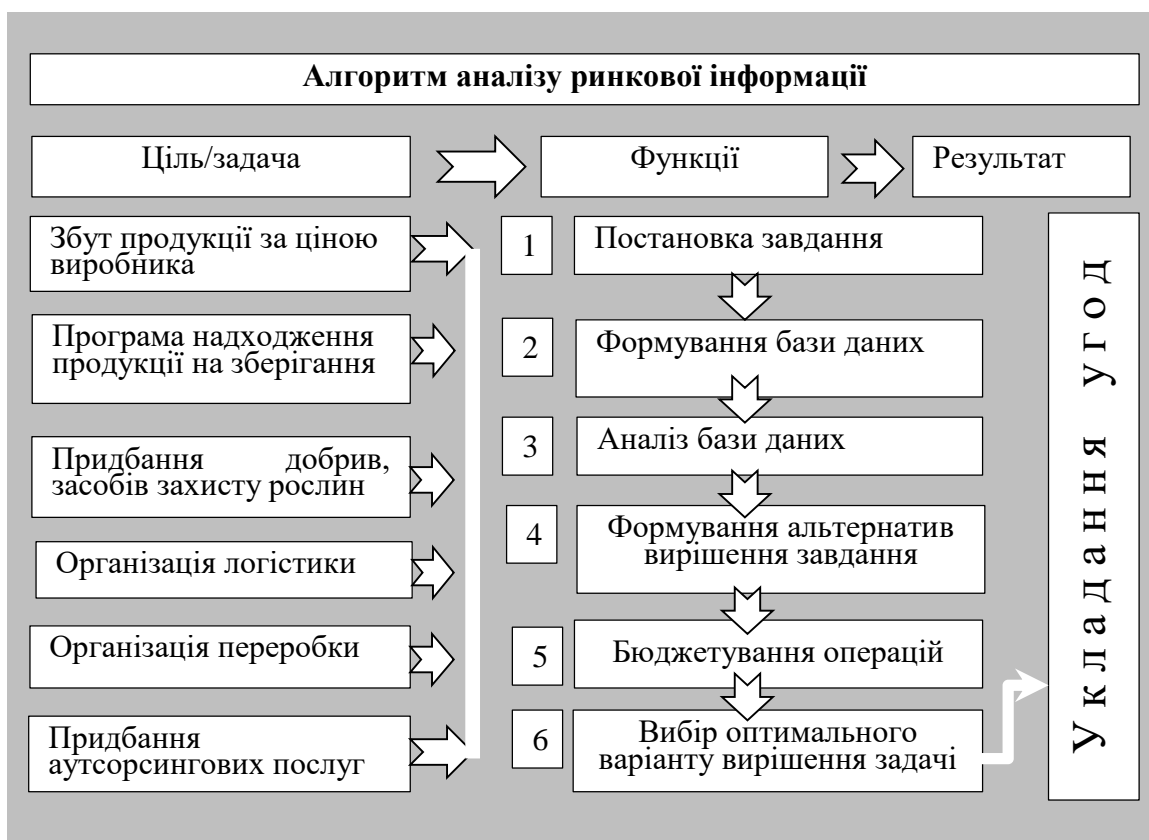
Розвиток систем управління знаннями виробників сільськогосподарської продукції при формуванні інноваційного дизайну менеджменту агробізнесу у територіально-просторових сегментах виробництва цієї продукції є ключовим завданням менеджменту організацій, що здійснюють виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції. До основних знаннєвих ресурсів, які зумовлюють професійне здійснення управління та його оптимізацію, відносять: навички та вміння з формування та аналізу баз даних підприємства, розробки стратегічних планів, моделювання операційних, маркетингових, інфраструктурних, комунікативних ланцюгів, використання сучасних цифрових технологій у внутрішніх та зовнішніх бізнес-комунікаціях, моніторингу й оцінки перспективних результатів комбінації ресурсів, обґрунтування та візуалізації в організаційних документах ділової інформації [215, с. 65; 249].

Пропонується алгоритм аналізу ринкової інформації в сільськогосподарському підприємстві для прийняття рішення про укладання угод із ринковими агентами (посередниками, представниками переробних підприємств, супермаркетів, організаторами локацій продовольчих ринків та логістичних хабів) (рис. 3.4).

Схематичне зображення послідовності операцій з інформаційного забезпечення прийняття рішень з вибору ринкових агентів засвідчує необхідність економічно обґрунтованої постановки завдань для здійснення господарської діяльності підприємства, що вказує на потребу орієнтації знаннєвого ресурсу організації у систему реального виконання бізнес-завдань, яка потенційно забезпечить оптимізацію операцій в досягненні результату. Окрім постановки завдань для керівника важливим є контроль процесу з метою виявлення та швидкого усунення відхилень в ланцюжку реалізації управлінського рішення. В цьому сенсі важливим вбачається запровадження на підприємстві порядку фіксації аналітичної інформації з обґрунтування



управлінських рішень, що зумовить створення організаційної культури ціннісної орієнтації, заснованої на знаннях.



**Рис. 3.4. Алгоритм аналізу ринкової інформації для прийняття рішення про укладання угод із ринковими агентами**

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, означене сприятиме підвищенню професійного потенціалу працівників й можливості моделювати організаційний дизайн бізнес-відносин у середовищі агробізнесу. Формування інноваційного дизайну системи агробізнесу, як об'єкта координації менеджменту дотичних до процесу стейкхолдерських організації, та його розвиток у територіально-просторових сегментах аграрного виробництва на засадах кластеризації, SMART-спеціалізації, маркетингу в агробізнесі, системи управління знаннями сформують передумови розвитку SMART-менеджменту в системі координації ланцюгів агробізнесу.

### **3.2. Стратегічні детермінанти розвитку системного менеджменту аграрних підприємств**

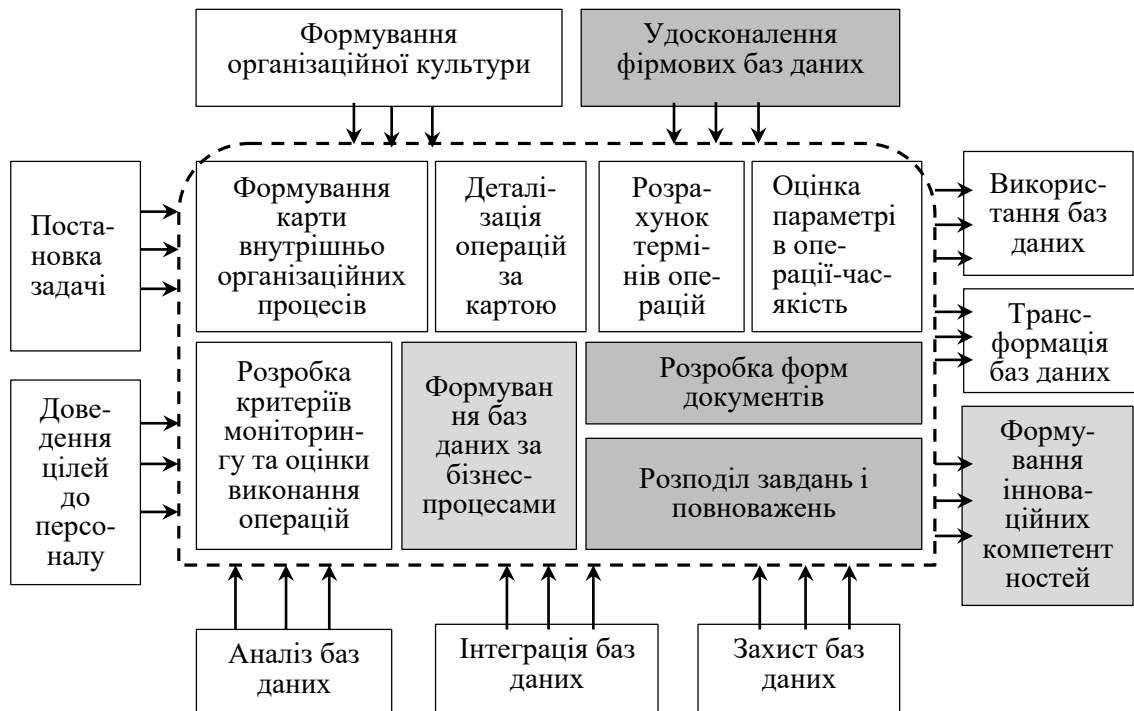
Результати дослідження вказують на те, що актуальними трендами, на засадах яких розвивається вітчизняний агробізнес, є становлення інтегрованих систем взаємодії виробників сільськогосподарської продукції із різними бізнес-агентами – учасниками формування продовольчого ланцюга, в результаті чого підтримується продовольча безпека та розвивається експортний потенціал країни, розробляються нові способи й методи управління ланцюгами в агробізнесі. Пошук та ефективне використання потенціалу розвитку агробізнесу України в критичних умовах, спричинених, передусім, повномасштабним вторгненням росії і активними бойовими діями на значній території України, зумовило пошук ефективних управлінських рішень щодо антикризового управління агробізнесом, використання креативних технологій та механізмів управління, кращого вітчизняного та закордонного досвіду формування інноваційних систем управління. В цьому сенсі важливим вбачається обґрунтування стратегічних детермінант розвитку системного менеджменту в агробізнесі, зокрема – системного менеджменту аграрних підприємств.

Сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства є основними виробниками сільськогосподарської продукції, а їх територіальне розташування (переважно на сільських територіях) зумовлено особливостями локального аграрного бізнесу – використанням земельних ресурсів й живих організмів у виробництві, що потребує спеціального просторово-територіального розташування, й відповідно – специфічних операційних та адміністративних координацій. Системи менеджменту вітчизняних аграрних підприємств, сформовані з використанням традиційних принципів наукового аграрного менеджменту, мають функціональні (фінансовий, економічний, юридичний, кадровий та ін.) та операційні (агрономічний, зоотехнічний, ветеринарний, інженерно-механічний та ін.) блоки, в кожному з яких виділяються операції, цільова орієнтацію яких та координація дій забезпечується адміністративними системами.

Залежно від розміру підприємств (і, відповідно – кількості наявних трудових ресурсів), дизайн їх організаційних структур управління формується шляхом розстановки посад (у взаємозв'язку «керівник-підлеглий») та встановлення організаційних зв'язків, що має прояв у розробці ланцюгів взаємодії між різними лінійно-функціональними суб'єктами. Зокрема – між керівниками ферм та зоотехнічними й ветеринарними службами; між агрономічними, інженерними службами та бригадами тракторних й рілєничих бригад; між маркетинговими, економічними службами та постачальниками ЗЗР, кормів для тварин, покупцями продукції підприємства тощо. Ефективність такої взаємодії відбивається в економічних результатах діяльності підприємств та забезпечує сталість розвитку циклів продуктивного відтворення їх бізнес-процесів, виконанні завдань, що делегуються працівниками, відбивають результати управлінських рішень керівників, для прийняття яких необхідно формувати інформаційно-аналітичний ресурс – бази даних, використання яких дозволяє підприємству адаптуватися до зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для формування оптимального дизайну організаційної структури управління в аграрних підприємствах необхідним є використання моделі організаційно-інформаційного забезпечення бізнес-операцій, за якою можна формувати бази даних, що відображають поточні стани бізнесу в режимі реального часу та визначити доцільність, наприклад, рішень про аутсорсинг у виробничій та маркетинговій сферах, або – доцільність «входження» підприємства до центру координації логістики (асоціативної організації), участь у програмах зберігання, постачання ЗЗР, хімічних добрив, інформаційного й консалтингового забезпечення тощо (рис. 3.5). Схематичне зображення моделі організаційно-інформаційного забезпечення бізнес-операцій сприяє розумінню послідовності виконання операцій персоналом аграрного підприємства та візуалізує необхідний набір дій внутрішньо організаційного забезпечення із створення фірмових баз даних, що, у свою чергу, підвищує якість процесів компетентісної активності персоналу. Використання пропонованої моделі організаційно-інформаційного

забезпечення бізнес-операцій в аграрних підприємствах дозволить структурувати інформаційно-компетентісну активність персоналу в частині підвищення ефективності підготовки ділової інформації для прийняття рішень. Означене свідчить про можливості формування стратегічних карт розвитку підприємства, в яких забезпечується системне фокусування дій персоналу та ресурсів інформаційної підтримки операцій.



**Рис. 3.5. Модель організаційно-інформаційного забезпечення бізнес-операцій, що сприяє оптимізації управлінських рішень**

Джерело: власні дослідження.

Процес формування стратегічних (дорожніх) карт передбачає інтеграцію та узгодження ключових зацікавлених сторін, а також різних стратегічних перспектив. Грамотно розроблена стратегічна карта може надалі розширюватися й виступати методологічною основою для реалізації наступних етапів діяльності. З огляду на це, її включення до процесу розроблення інноваційної стратегії є важливим і доцільним. Концептуальна сутність моделі стратегічних карт полягає у забезпеченні контролю за виконанням визначених цільових показників і своєчасному коригуванні динаміки тих із них, що мають ключове значення для досягнення стратегічних цілей. На етапі створення

стратегічні карти тісно пов'язують із системою збалансованих показників, що забезпечує узгодженість між стратегічними орієнтирами та операційною діяльністю підприємства. У контексті операційного управління стратегічні карти також базуються на системі кількісних і якісних показників, які визначають послідовність етапів операційної діяльності та напрями використання фінансових ресурсів. Доцільність їх застосування в аграрному секторі зумовлена тим, що такі карти забезпечують управлінський персонал необхідною, структурованою, релевантною та вимірною інформацією стратегічного характеру. Своєчасне отримання цих даних сприяє ефективному моніторингу результативності діяльності підприємства та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, стратегічна карта виконує функцію деталізації системи показників, наочно відображаючи динаміку стратегічного розвитку, акцентуючи увагу на пріоритетних напрямках діяльності та забезпечуючи цілісний контроль за реалізацією стратегії в межах усієї організаційної структури підприємства [169].

Оптимізація дизайну організаційної структури управління в аграрних підприємствах із використанням моделі організаційно-інформаційного забезпечення бізнес-операцій може відбуватися на засадах інтеграції знаннєвих професійних ресурсів із зовнішніми інформаційними ресурсами підприємств, в яких сформовані комплекси аналітичної інформації, використання якої суттєво підвищить якість прийняття управлінських рішень та оптимізує формати координації ланцюга агробізнесу. Натепер вибір інформаційної платформи для підтримки розвитку агробізнесу малих і середніх сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств набуває вирішального значення для управління на інноваційних засадах, а професіоналізм і компетентність персоналу, залученого до змістовного процесу вибору, забезпечує формування потенціалу інноваційної активності цих підприємств. До основних критеріїв, які мають бути оцінені при виборі інформаційної платформи, віднесено – пропонуваній набір послуг, ступінь залучення у діяльність підприємств (консалтинг, супровід в процесі імплементації, аутсорсинг, віртуальне управління) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Матриця оцінки доцільності участі сільськогосподарського підприємства в ініціативних організаціях підтримки агробізнесу (спеціалізованих цифрових платформах)**

Операції з виконання виробничої програми сільськогосподарського підприємства	Вартість послуг (суб'єктів - надавачів послуг) (тис. грн)			Види послуг			Передумова вибору з альтернатив
	Agri Chain n	Arp oviki	AgriS mart	Власн. потен. підпр.	Аут- сор- синг	Кон- сал- тинг	
AgriChain Land (онлайн управління земельним банком у вигляді WEB-додатку і інтеграційної ІС конфігурації)							
Функціонал земельного модуля AgriChain Land							
створення власної інтерактивної кадастрової карти, повний спектр картографічних звітів (геометрія ділянок і полів)	54	62	59				Аналіз тривалості, якості операцій
аудит довідкових та атрибутивних даних, пов'язаних із землекористуванням в онлайн	45	38			45		
модерування оброблюваних полів, землі під об'єктами нерухомості	22	16	31		22		Набуття аналітичного досвіду
аналіз недоробки, переробки, технічних втрат по орендованих ділянках	18	28	24				
модерування обмінів земельними ділянками та стану консолідації земельного банку		8	8		11		Набуття аналітичного досвіду
виконання повного спектру бізнес-процесів, пов'язаних з процесуальними діями за	34	38	42		34		
модерування контрагентів (CRM для роботи з орендодавцями)	36	34	32		36		Набуття аналітичного досвіду
створення сценаріїв бюджету витрат, пов'язаних з орендою землі, а також модерування план-факту витрат	44	43	36		44		
управління всіма виплатами, пов'язаними із землекористуванням (групи, статті витрат, форми і способи виплат)	34	38	34				Набуття досвіду інтелектуалізації управління
система менеджменту завдань фахівців	21	17	32				
система аналітичних звітів з управління земельним банком на основі ризик-менеджменту	37	41	38		37		
Всього витрат:					90	139	
Блок 1. Сезонне планування та управління виробничою програмою							
планування різних сценаріїв параметрів виробничої програми (ціни на ТМЦ, послуги, продукцію)	16	18	22				Аналіз тривалості/ якості операцій
планування структури готової продукції та каналів реалізації	34	27	24				
планування різних сценаріїв виробничої програми	12	8	8				Аналіз тривалості/ якості операцій
формування шаблонів планових технологій по культурах	8	9	7				
планування сівоозміни на інтерактивній карті (3-х-факторне моделювання)	13	15	12				Аналіз тривалості/ якості операцій
планування врожайності на основі тренда з урахуванням втрат	13	11	12				
планування струмової та елеваторної логістики зерна (з моделлю оптимальних перевезень)	13	11	12				Аналіз тривалості/ якості операцій
планування повного технологічного циклу (до поля)	14	13	13				
планування календаря руху товарної продукції;	6	8	11		6		Аналіз тривалості/ якості операцій
планування зведених показників економічної ефективності	12	8	7		12		
бізнес-процеси з бюджетування	8	8	11		8		Аналіз тривалості/ якості операцій
система аналітичної звітності по управлінню виробничою програмою	23	28	25		23		
Всього витрат:					18	31	
Блок 2. Оперативне управління виробничою програмою							
1. Інструменти роботи виробничих фахівців:							
карта полів і посівів (в розрізі років врожаю і культур)	16	12	17				Аналіз тривалості/ якості операцій
історія сівоозміни, історія виконаних робіт (технологій / матеріалів), врожайності	8	7	8		8		
моделювання сівоозміни на інтерактивній карті	11	14	13		11		Аналіз тривалості/ якості операцій
локальні обміри та локальні мітки (з фото) на інтерактивній карті	14	12	12				
побудова маршруту на вибране поле або техніки на мапі	15	14	6				Аналіз тривалості/ якості операцій
відображення онлайн місцезнаходження техніки на інтерактивній карті в розрізі типів, можливість пошуку техніки на мапі	7	9	8			7	
можливість побудови треку руху техніки	11	13	14			11	Аналіз тривалості/ якості операцій
онлайн аналіз треку зі швидкісного режиму руху	7	9	8			7	
інтерфейс швидкого зв'язку з механізатором (водієм).	8	9	7			8	Аналіз тривалості/ якості операцій
Всього витрат:					19	33	

Функціонал модуля AC Scout						
формування агрокліматичного паспорта поля (історія сівозміни, робіт, оглядів, метеорологія, аналізи ґрунту):	12	15	12			
аналіз стану посівів і система реагування на підставі супутникових індексів NDVI, EVI2, GNDVI, вологості ґрунту (NASA)	10	12	12		10	
робочий стіл головного агронома для закріплення агрономів по полях і модерування зведеного календаря оглядів	13	15	18			
формування системного календаря оглядів посівів з контролем виконання	8	9	11			
формування календаря локальних правил оглядів посівів з контролем виконання	3	3	3			
фіксація оглядів посівів в розрізі фенологічного і фітосанітарного стану	5	7	5			
чат для обговорення фахівцями стану посівів і оперативного реагування на ризики	3	3	4		3	
бізнес-процес з формування пропозицій по додаткових обробках полів на підставі даних оглядів	6	4	5			6
гнучке налаштування повідомлень про події на полях	4	8	4		4	
система аналітичної звітності по управлінню моніторингом посівів	11	8	14			
<b>Всього витрат:</b>					17	6
Функціонал AC Barn						
бізнес-процес планування поставки, організації приймання на склад основних груп ТМЦ (з урахуванням якості, термінів придатності, тари, серій постачальника), оформлення повернень маркування ТМЦ (одиниці або комплектації) для покрокового відстеження руху від прийому на склад до повернення і утилізації тари	8	11	11			
бізнес-процес по заявці на видачу та переміщенню ТМЦ, контроль обороту залишків (МОЛ, мобільний склад, склад, реалізація):	14	15	16			
фіксація передачі ТМЦ в мобільному додатку підписанням електронним підписом (QR-код) з боку учасників	6	7	5		6	
фіксація передачі ТМЦ в мобільному додатку підписанням електронним підписом (QR-код) з боку учасників	3	4	3		3	
бізнес-процес інвентаризації ТМЦ, підписання акта комісією в мобільному додатку за допомогою електронного підпису (QR-код):	11	12	9		11	
бізнес-процес по руху і утилізації тари	4	6	5			
система аналітичної звітності по управлінню складською логістикою	16	14	14			
<b>Всього витрат:</b>					20	
Функціонал модуля AC Kit						
налаштування схем бізнес процесів будь-якої складності	26	24	28		26	
гнучке налаштування екранних форм завдань	19	23	26			
можливість формування друкованих форм, зберігання скан-копій документів	26	24	24		26	
можливість інтеграції з іншими модулями платформи з використанням рольової моделі і об'єктів системи шляхом обміну даними по API	31	33	35		31	
контроль термінів виконання завдань	12	9	14			
налаштування розсилки повідомлень про події системи по електронній пошті	4	6	8		4	
<b>Всього витрат:</b>					52	35
AgriChain Logistics (склад-поле)						
можливість відстеження руху продукції "поле-тік-елеватор/цукровий завод-склад"	18	24	23			
гнучке налаштування автоматизованих систм документообігу (універсальна ТТН, робоче місце логіста по управлінню власним і найманими транспортом)	32	29	36		32	
інтеграція з ваговими комплексами (потоковими і стаціонарними) і системою GPS-моніторингу	28	28	31		28	
<b>Всього витрат:</b>					60	
AgriChain Report – модуль аналітичних звітів у вигляді WEB-додатку						
використання BI системи як частини порталу Agrichain	45	39	37		45	45
<b>Всього витрат:</b>					45	45

Аналіз тривалості/якості операцій

Набуття досвіду інтелектуалізації управління

Джерело: авторська розробка з використанням матеріалів аналітичних прайсів [31; 80].

Відтак, матриця оцінки доцільності участі підприємства в ініціативних організаціях підтримки агробізнесу (спеціалізованих цифрових платформах) є пропозицією, впровадження якої у діяльність аграрних підприємств забезпечить оптимізацію системного управління за рахунок деталізації та уніфікації операцій з вибору ефективних управлінських рішень щодо використання внутрішнього або зовнішнього потенціалу оперативного

управління реалізацією стратегічних планів. В основі матриці – візуалізація операцій з виконання виробничої програми підприємства з одночасним висвітленням вартості послуг суб'єктів-надавачів (для прикладу в роботі висвітлено три цифрові платформи – AgriChain, Агровікі, AgriSmart, які надають консалтингові послуги в аграрному ринковому сегменті та «варіанти для вибору управлінського рішення» власний потенціал підприємства, аутсорсинг, консалтинг).

Модель комплексу прийняття управлінських рішень висвітлюється фіксацією певного варіанту із зазначенням вартості аутсорсингу або консалтингу (для прикладу обрано варіант звернення до AgriChain). Спрямування векторів на певні передумови вибору з альтернатив вказують на потенційні ефекти, що отримає підприємство за умови використання конкретних видів послуг, зокрема – залучення аутсорсингу до виконання операцій забезпечить швидкість та якість вирішення завдань, залучення консалтингу – сприятиме набуттю аналітичного досвіду та досвіду інтелектуалізації операцій. Зазначене, у свою чергу, сприятиме набуттю досвіду з інтелектуалізації управління – використання ВІ системи (Business Intelligence, інтелектуальний аналіз даних, бізнес-аналітика – комп'ютерні методи і інструменти для організацій, що забезпечують переклад транзакційної ділової інформації в форму, придатну для бізнес-аналізу, а також засоби для роботи з обробленою таким чином інформацією). В цьому сенсі уніфіковані ВІ системи сільськогосподарських підприємств вбачатимуться інтегруючою стратегічною детермінантою розвитку їх системного менеджменту. Простота використання пропонованої матриці зумовлена тим, що вона сформована у вигляді калькулятора Excel, що є доступним для використання більшістю спеціалістів аграрних підприємств. Формати даних матриці, за потреби, швидко переорієнтовуються у формати даних платформ з надання цифрових та консалтингових послуг.

Потенціал використання пропонованої матриці оцінки доцільності участі сільськогосподарського підприємства в ініціативних організаціях підтримки



агробізнесу (спеціалізованих цифрових платформах) має прояв у можливості структурування операцій з виконання виробничої програми за принципом «деталізації дій/операцій» на виробничому та адміністративному рівнях з потенційною можливістю розрахунку їх вартості, зокрема, уніфікації статей витрат за принципом «cost management» (або управління витратами). Наприклад, організація ефективного управління основним активом агровиробників – земельним банком, оперативний контроль, швидке реагування на ризики, кваліфіковане управління ресурсами, оптимізація кількості штатних співробітників тощо. В контексті онлайн управління земельним банком (AgriChain Land) у вигляді WEB-додатку та інтеграційної 1С конфігурації охоплюються бази даних всіх полів і ділянок підприємства, управління обмінами ділянками, договорів оренди, виплатами та нарахуваннями, включаючи у т.ч. бюджетування витрат [71].

Крім того, функціонал земельного модуля дозволяє уникнути поширених ризиків, пов'язаних з управлінням землею, зокрема недостовірної або несвоєчасної інформації, розбіжностей у площах орендованих і оброблюваних ділянок, порушенні процесуальних дій за договорами оренди землі і багатьох інших, що призводить до прямих фінансових втрат. З метою їх уникнення, у рамках AgriChain Land, пропонується такий функціонал:

- створення власної інтерактивної кадастрової карти, повний спектр картографічних звітів (геометричний профіль ділянок і полів);
- повноцінний аудит довідкових та атрибутивних даних, пов'язаних із землекористуванням в онлайн режимі;
- модерування оброблюваних полів, землі під об'єктами нерухомості;
- аналіз причин і обсягів недовиконання виробничих показників, повторного опрацювання продукції та технічних втрат у межах орендованих земельних ділянок;
- модерування обмінів земельними ділянками та стану консолідації земельного банку;

- виконання повного спектру бізнес-процесів, пов'язаних з процесуальними діями за договорами оренди землі і пов'язаними об'єктами (ділянки, поля, контрагенти тощо);
- модерування контрагентів у системі CRM для взаємодії з орендодавцями;
- створення сценаріїв бюджету витрат, пов'язаних з орендою землі, а також модерування план-факту витрат;
- управління всіма виплатами, пов'язаними із землекористуванням (групи, статті витрат, форми і способи виплат);
- система менеджменту завдань фахівців;
- система аналітичних звітів з управління земельним банком на основі ризик-менеджменту [71].

Варто зазначити, що значущість співпраці аграрного підприємства з платформою AgriChain зумовлюється також її значним потенціалом у створенні єдиної системи автоматизації бізнес-процесів і комплексного управління всіма аспектами виробничої діяльності у сфері рослинництва. Система складається з 8 незалежних модулів, кожен з яких охоплює окремий етап виробничого бізнес-ланцюга. Крім того, концептуальною основою AgriChain є повна інтеграція з обліковою системою 1С, а також об'єднання даних з різних типів сенсорів і телеметричних пристроїв – GPS-трекерів, заправних комплексів, RFID-міток, метеостанцій, датчиків вологості ґрунту тощо. Додатково система використовує супутникові та метеорологічні дані, які синергічно об'єднуються в єдину інформаційну базу для подальшого аналізу, обробки та прийняття управлінських рішень на основі принципів ризик-менеджменту.

Архітектура рішення AgriChain Farm побудована як сукупність незалежних веб- і мобільних застосунків, пов'язаних із підсистемами облікової системи 1С для усіх функціональних модулів, що інтегруються через єдиний веб-додаток авторизації (іншими словами – точку входу користувача). Користувач може працювати як з усією системою, так і з окремими її модулями, а також поєднувати їх із зовнішніми сервісами. Модуль AgriChain є

інструментом для онлайн-управління виробничими процесами, який реалізовано у вигляді веб-додатка для планування виробничої програми, мобільного застосунка для оперативного контролю виконання робіт та інтегрованої підсистеми в ІС для автоматизації документообігу. Зазначене уможливорює ефективну координацію між управлінськими та виробничими підрозділами підприємства, сприяючи підвищенню рівня інтеграції управлінських рішень.

Ключовими завданнями системи AgriChain є сезонне планування виробничої програми, побудова та автоматизація бізнес-процесів оперативного управління виробничим циклом у режимі реального часу між усіма структурними підрозділами: агрономічним, інженерним, диспетчерським, складським, економічним і бухгалтерським.

Модуль AgriChain Farm включає два ключові функціональні блоки:

Блок 1. Сезонне планування та управління виробничою програмою:

- моделювання сценаріїв виробничої програми з урахуванням кон'юнктурних коливань цін на послуги та продукцію;
- планування структури готової продукції та логістичних каналів її реалізації;
- створення шаблонів технологічних карт у розрізі видів сільськогосподарських культур;
- моделювання сівозміни на інтерактивній карті (як правило, трифакторне моделювання);
- прогнозування урожайності з урахуванням потенційних втрат;
- планування логістичних маршрутів на основі оптимізаційних моделей;
- формування календарного плану руху продукції;
- розрахунок інтегрованих показників соціально-економічної ефективності;
- планування бюджету виробничих процесів;
- аналітична звітність за результатами управління виробничою програмою.

Блок 2. Оперативне управління виробничою програмою:

Інструменти виробничих фахівців:

- інтерактивна карта полів і посівів;
- історія сівозмін, урожайності та використаних технологій;
- створення локальних міток і фотофіксація;
- побудова маршрутів і відображення руху техніки;
- аналіз треків техніки та швидкісних режимів;
- засоби швидкого зв'язку з механізаторами.

Управління виробничими процесами передбачає: контроль технічного стану машин; облік залишків матеріально-технічних ресурсів; диспетчеризація польових, транспортних та виробничих робіт; планування і контроль переміщення товарно-матеріальних цінностей; онлайн-аналіз виконання робіт і використання ресурсів; формування оперативної звітності в реальному часі. Натомість, управління документообігом включає: автоматичне створення дорожніх листів, заявок на товарно-матеріальні цінності, актів списання; використання QR-кодів для передачі матеріальних цінностей; автоматизація первинної виробничої документації з аналітичною звітністю [147].

Таким чином, застосування інформаційних платформ на кшталт AgriChain у розвитку аграрних підприємств забезпечує побудову ефективних бізнес-процесів, посилення контролю за виконанням технологічних операцій, дотриманням виробничих стандартів і раціональним використанням ресурсів, що в підсумку сприяє оптимізації витрат і підвищенню ефективності господарської діяльності.

Вибір організації підтримки агробізнесу, в сенсі участі локальних агропідприємств у спеціалізованих цифрових платформах, слід здійснювати на основі моніторингу пропонованих послуг та можливості їх оплати в системі грантової (проектної) підтримки (табл. 3.3). Відтак, напрями діяльності вітчизняних інформаційних платформ агробізнесу візуалізуються у пропозиціях послуг, а при зверненні до цієї організації керівникам агропідприємств надається пакет вартості послуг під конкретний запит. Зокрема, AgriChain Scout

– це модуль для онлайн моніторингу стану посівів, їх аналізу і динамічного прогнозування врожайності у вигляді WEB-додатку і мобільного застосування в інтеграції з обліковою системою 1С. Основні завдання системи – це побудова культури і бізнес-процесів з системного моніторингу посівів агрономічної службою або окремо виділеної групою фахівців, які в режимі реального часу оцінюють стан посівів для ефективного контролю ризиків і прийняття правильних управлінських рішень [147].

Таблиця 3.3

### Інформаційні платформи для агробізнесу в Україні

Назва організації	Напрямок діяльності
Uteka-Agro	Державна підтримка та інвестиції; земля та земельні правові відносини; оподаткування та бух. облік; сільгосппідприємство: оплата праці та кадри в с/г; галузевий бухгалтерський облік в с/г; перевірки с/г підприємств; фермерське господарство; господарські операції в агросекторі, розрахунки в с/г, спецвипуски для агропідприємств; школа бухгалтера с/г галузі, юридичні консультації.
Агробізнес України: інформаційний ресурс для учених, викладачів та студентів – інфобук	Інформація про стан аграрної галузі до 24 лютого 2022 р.; прогнози на 2021/22 МР та реалії після вторгнення РФ; проблеми галузі в умовах воєнного часу; експорт, логістика, фінанси, а також інформація про кожен напрямок галузі окремо (рослинництво, тваринництво, переробка, інфраструктура); значення України для світового ринку агропродукції; збитки, які війна завдає агроіндустрії; експорт під час повномасштабної війни: проблеми, результати; огляд результатів агроіндустрії по підгалузям; результати першого року ринку землі.
Агроцентр «Агроскоп інтернешнл»	Демонстрація нових технологій та створених на їхній основі рішень для локальних агровиробників у конкретних кліматичних зонах.
AgriChain	Комплексна онлайн система IT-рішень для управління агробізнесом – створення комплексного програмного продукту, основного інструменту роботи та управління, задача якого мінімізувати витрати та підвищити ефективність агровиробництва.
АГРОВІКІ	Платформа знань з управління дрібним та середнім бізнесом у сільській місцевості, бізнес-інструменти, які повністю або частково можуть замінити послуги бухгалтера, агронома: бізнес-калькулятори, калькулятор мінеральних добрив; майданчик для нетворкінгу, де можна знайти каталог аграрних компаній.
Хендбук із залучення фінансування для бізнесу (09.2024)	Оновлюваний он-лайн довідник із структурованою інформацією для прийняття управлінських рішень в агробізнесі (підготувало Міністерство економіки України спільно з Київською школою економіки).
Портал «AgriSmart»	Розробка та впровадження системи підтримки прийняття рішень (DSS) для оптимізації управління посівами та зрошенням.

Джерело: сформовано на основі [24; 69; 129].

Пропонована система забезпечує комплексний збір, обробку та аналіз інформації про стан посівів із різних джерел – історичних даних, супутникових знімків і аерофотоматеріалів. Вона дає змогу автоматично планувати огляди полів, встановлювати індивідуальні правила їх проведення залежно від культури, своєчасно ідентифікувати ризики, пов'язані з появою хвороб, шкідників і бур'янів, та оперативно приймати рішення щодо їх усунення шляхом додаткових технологічних обробок із подальшою оцінкою їх економічної доцільності. Крім того, система формує аналітичну звітність і забезпечує оперативну бізнес-аналітику щодо поточного стану посівів.

Функціональні можливості модуля AgriChain Scout включають: створення агрохімічного паспорту поля, що містить дані про історію сівозмін, виконані роботи, результати оглядів, метеорологічні показники та аналізи ґрунтів; аналіз стану посівів і реактивну систему управління на основі супутникових індексів (NDVI, EVI2, GNDVI) та показників вологості ґрунту (NASA); оцінку стану посівів за даними аерофотозйомки; робочий інтерфейс головного агронома для закріплення відповідальних фахівців за полями та ведення інтегрованого календаря оглядів; формування системного календаря та локальних правил проведення оглядів з контролем їх виконання; фіксацію результатів оглядів з урахуванням фенологічного й фітосанітарного стану культур; створення внутрішнього чату для обговорення результатів оглядів і швидкого реагування на виявлені ризики; автоматизований бізнес-процес формування рекомендацій щодо додаткових обробок полів на основі отриманих даних; гнучке налаштування повідомлень про події на полях; систему аналітичної звітності щодо управління процесом моніторингу посівів [71; 189].

Модуль AgriChain Barn призначений для онлайн-управління складською логістикою аграрного підприємства та реалізований у вигляді мобільного додатка й інтегрованої підсистеми в обліковій системі 1С. Його головна мета полягає у побудові ефективної логістичної системи складування із застосуванням спеціалізованого обладнання – терміналів збору даних, принтерів штрихкодів, сканерів тощо. Такий підхід сприяє автоматизації

бізнес-процесів управління рухом матеріально-технічних ресурсів, контролю якості, обліку тари та зниженню логістичних витрат через оптимізацію складських запасів [71; 189].

Функціонал модуля AgriChain Barn охоплює: планування постачань, організацію приймання основних груп матеріально-технічних ресурсів на склад із контролем якості, термінів придатності, типу тари та серій постачальників, а також оформлення повернень; маркування матеріально-технічних ресурсів (окремих одиниць або комплектів) для поетапного відстеження їх руху від надходження до утилізації тари; автоматизацію заявок на видачу й переміщення матеріально-технічних ресурсів, контроль залишків і їх обороту між матеріально відповідальними особами, мобільними та стаціонарними складами; фіксацію передачі матеріально-технічних ресурсів у мобільному додатку із застосуванням електронного підпису (QR-кодів) усіма учасниками процесу; проведення інвентаризації матеріально-технічних ресурсів із формуванням акта, підписаного електронним підписом членів комісії в мобільному застосунку; організацію процесу контролю руху та утилізації тари; формування аналітичної звітності щодо ефективності управління складською логістикою [71; 189].

Таким чином, використання модулів AgriChain Scout та AgriChain Barn забезпечує цифрову трансформацію агровиробництва, підвищує точність управлінських рішень, скорочує операційні витрати та сприяє підвищенню загальної ефективності виробничо-логістичних процесів аграрного підприємства.

AgriChain Kit – це веборієнтований модуль, призначений для управління бізнес-процесами підприємства, який інтегрований з іншими складовими платформи AgriChain та функціонує як гнучкий конструктор, що дозволяє адаптувати налаштування під специфіку діяльності будь-якого підприємства. Такий підхід забезпечує оперативне реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, дає змогу користувачам самостійно формувати складні схеми бізнес-процесів, визначати персональні зони відповідальності,

організовувати систему управління завданнями та контролювати терміни їх виконання.

Функціональні можливості AgriChain Kit охоплюють:

- побудову та налаштування бізнес-процесів будь-якого рівня складності;
- персоналізацію інтерфейсу екранних форм завдань;
- формування друкованих документів і зберігання їх електронних копій;
- інтеграцію з іншими модулями платформи через API з використанням рольової моделі доступу та системних об'єктів;
- моніторинг строків виконання завдань;
- автоматичну розсилку повідомлень про події системи на електронну пошту користувачів [71; 189].

AgriChain Logistics – це модуль, призначений для управління логістичними процесами, пов'язаними з переміщенням матеріально-технічних ресурсів (від складу до поля) та сільськогосподарської продукції (від поля до току, елеватора, цукрового заводу чи складу). Рішення реалізоване у форматі мобільного додатку та підсистеми 1С, що забезпечує автоматизацію документообігу (зокрема, формування універсальної товарно-транспортної накладної) і створює робоче середовище для логіста з управління власним та орендованим транспортом. Система інтегрується з ваговими комплексами (стаціонарними й потоковими) та GPS-моніторингом, що підвищує точність обліку й контроль логістичних операцій [71].

В якості цифрових платформ для підтримання розвитку агробізнесу залучаються інформаційні платформи, що діють в межах дистриб'юторських мереж інфраструктури агробізнесу, а особливий розвиток отримали платформи дистриб'юторів насіння та ЗЗР на вітчизняному ринку – Arysta LifeScience, Bayer, BASF, Corteva, FMC, Monsanto, Sumi Agro, які пропонують організацію догляду за посівами в різних конфігураціях операційного та цифрового забезпечення [128].

Також можливо організувати розрахунки з оплати послуг з цифрової підтримки локального агробізнесу за рахунок грантових й проєктних ресурсів



для підприємства через систему інформаційно-консалтингової підтримки суб'єктів агробізнесу, яка активно розвивається в Україні. Управління процесами набуття та розвитку професійних компетентностей для керівників та спеціалістів аграрних підприємств в цьому сенсі стосується знаходження спеціальної інформації та оформлення документів участі, що відбувається зазвичай у цифровому форматі. Основне спрямування фінансової підтримки інтегрованих інформаційно-технологічних проєктів для аграрних підприємств здійснюється за напрямками: виробництво, переробка, логістика (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Напрями грантової підтримки та технології участі в грантовій підтримці для аграрних виробників**

Назва програми (проєкту)	Напрямок фінансування
Програми грантів з розвитку підприємництва та навчання в рамках ініціативи «ЄРобота».	Порядок надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу, для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, а також тепличного господарства, а також грант на переробне підприємство (Постанова КМУ № 738 від 21 червня 2022 року був затверджений)
Програма USAID АГРО. 367 млн грн для співфінансування проєктів з підтримки переробки зернових, олійних та бобових культур (період реалізації 2024–2026 рр.). 367,0 млн грн в межах 20 проєктів, терміном впровадження до двох років. Очікується, що сума кожного субгранту буде становити від 10,0 до 36,0 млн грн.	Покращення доступу невеликих виробників сільгосппродукції до потужностей з доробки, переробки зернових, олійних та бобових культур на продовольчі, кормові, промислові продукти та біопаливо. Надання ММСП експертної, технічної та фінансової підтримки задля розширення переробки зернових, олійних та бобових культур. Розширення діючих переробних потужностей, що приведе до збільшення виробництва продуктів переробки зернових з вищою доданою вартістю для внутрішнього споживання та експорту.
Кейс LNZ Web: запуск інтернет-маркетингу для агробізнесу з нуля, LNZ Web – самостійний бізнес-юніт з окремими бізнес-завданнями, частково користується інфраструктурою холдингу. Цільова аудиторія – невеликі фермерські господарства площею до 500 га та малі агропідприємства.	Запуск всієї системи інтернет-маркетингу. Залучення користувачів до інтернет-магазину та утримання користувачів. Робота над конверсією сайту. Експрес-аудит якості налаштування кампаній (аналіз трафіку, виявлення нецільового трафіку, адаптація бюджету). Моделювання рекламної стратегії підприємства. Модерування сайту (структура, технічні зміни, дворівневе меню, для спрощення навігації, створення логіки фільтрів, оновлення структури URL, внутрішня оптимізація під SEO).

Джерело: адаптовано [62; 73; 159].

Конкретні заходи інтегрованої взаємодії інформаційних платформ та грантової підтримки можуть у перспективі забезпечити створення регіональних (локальних) осередків розвитку переробних потужностей (зокрема, за

програмою USAID АГРО) із можливостями диверсифікації переробки, формування товарних партій продукції з високою доданою вартістю, залучення малих і середніх підприємств до вертикального й горизонтального партнерства, впровадження кращих практик, стандартів контролю якості на різних етапах переробки продукції, що зумовить збільшення кількості робочих місць й запровадження програмного удосконалення технологій виробництва продукції.

Інноваційне форматування організаційного дизайну в системі управління аграрними підприємствами є необхідною детермінантою їх стратегічного розвитку, що зумовлює розгляд і впровадження керівниками аграрних підприємств сучасних елементів оптимізації організаційних структур управління, зокрема, з використанням аутсорсингу. Пропонується керівникам аграрних підприємств розглядати напрями аутсорсингу з використанням зарубіжного та вітчизняного досвіду (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Перспективні напрями аутсорсингу в аграрних підприємствах України  
на засадах використання зарубіжного досвіду**

Напрямок аутсорсингу	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Закупівлі	Технології від великих компаній-виробників із наступним впровадженням та доставкою витратних матеріалів до господарства, консультаційний супровід, доставка додаткових засобів чи насіння за результатами моніторингу	Технології від великих компаній-виробників із наступним впровадженням.
Технологічні операції	Повний комплекс процесів на полі: обробіток ґрунту, сіяння, внесення добрив, захист рослин.	Оренда техніки із операторами, залучення фахівців до виконання певних операцій із захисту посівів.
Моніторинг	Встановлення супутникових систем, метеостанцій, GPS-датчиків, аналіз ґрунту у лабораторіях, моніторинг техніки, стеження та передача отриманої інформації у «хмару».	Встановлення супутникових систем, метеостанцій, GPS-датчиків, аналіз ґрунту у лабораторіях.
Збирання урожаю	Залучення фахівців із власною технікою, які збирають, транспортують урожай та проводять первинний облік.	Оренда техніки х операторами, залучення транспортних компаній.
Зберігання та продаж	Замовлення послуг із зберігання, робота із посередниками, які моніторять ринок та пропонують варіанти продажу.	Замовлення послуг із зберігання, продаж посередниками для дрібних господарств.

Джерело: сформовано на основі [3; 129].

Відмітною особливістю аутсорсингу є можливість компонування його операцій з консалтингом. Зокрема, технологічний супровід вирощування сільгоспкультур передбачає поліпшення роботи агрономічної служби, додаткові моніторинг, аналіз і діагностику власне на полі. Такий супровід включає візити технолога в обумовлені періоди, що прив'язні до критичних фаз культури або до періодів прояву певної хвороби, до появи масового шкідника та проведення аналізу рослин, фіто санітарної діагностики, вивчення метеоумов, виявлення наявності продуктивної вологи в ґрунті та розробку рекомендацій. За інформацією спеціалістів агроцентру «Агроскоп інтернешн» натеper технологічний супровід обходиться фермерові в 12,0 дол США/га з ПДВ (що рівноцінно 60 кг зернових і 30 кг олійних культур) та дає можливість отримати значно більший урожай, належним чином аналізувати стан посівів, ухвалювати правильні управлінські рішення – залежно від потреб клієнта, експерти-технологи допомагають або збільшити врожайність культури, або скоротити витрати на агровиробництво, залишаючи без змін існуючі показники врожайності [129].

В США, Канаді та більшості країн Західної Європи процес закупівель у сільському господарстві – від розроблення технологічних карт, систем живлення та захисту рослин до планування бюджету й організації доставки – дедалі частіше передається на виконання консалтинговим або аутсорсинговим компаніям. Такі структури зазвичай інтегровані у корпоративні об'єднання виробників насіння, ЗЗР і добрив, виконуючи функції дистрибуційних підрозділів.

В Україні подібні практики лише починають поширюватися: дистриб'юторські компанії поступово запроваджують комплексні рішення для аграрних підприємств, що охоплюють постачання продукції, технологічний супровід і агрономічне консультування. Одночасно популярності набуває практика оренди сільськогосподарської техніки разом з операторами: техніка прибуває безпосередньо на поле, виконує визначений обсяг робіт і повертається орендодавцю. Перевагою такого підходу є відсутність потреби утримувати

власний технічний парк, здійснювати капітальні інвестиції у придбання, обслуговування й ремонт дорогої техніки – тракторів і комбайнів. Водночас існують і певні ризики: зокрема, орендодавець може надавати перевагу роботі у власному господарстві, а орендарям – лише у вільний час, що знижує ефективність виконання робіт. Вирішення цих питань потребує ретельного підходу до вибору партнерів і належного контролю якості послуг.

У країнах Європи, Азії та Америки передача технологічних операцій на аутсорсинг, оренда техніки та залучення сезонних працівників є звичною практикою, що охоплює близько 70% усіх господарств – повністю або частково. Американські фермери, які часто зазначають, що обробляють великі площі «самостійно», зазвичай мають на увазі, що частину операцій виконують підрядники, що вважається звичайною і усталеною нормою виробничої діяльності.

За сучасних умов моніторинг посівів та більшості операцій у агровиробництві лише набуває статусу однієї з детермінуючих складових у галузі рослинництва. Тому вітчизняні підприємства часто залучають фахівців, які спроможні кваліфіковано виконувати цю роботу замість них або, принаймні, встановити і налаштувати системи моніторингу полів (метеостанції, GPS-навігація тощо), а також провести навчання співробітників підприємства. За кордоном системи моніторингу посівів здебільшого обслуговують та застосовують сторонні служби (організації). І йдеться не лише про обстеження посівів чи супутникові системи, але й моніторинг техніки й обладнання. Наприклад, виробники сільськогосподарської техніки забезпечують професійний моніторинг та надають інформацію аграрним виробникам про усі нюанси: локацію роботи техніки, незрозумілі моменти у роботі, фактори необхідності позапланового технічного сервісу тощо [3; 129].

В Україні з кожним роком все більше підприємств впроваджують інтегровані системи управління рослинництвом. До прикладу, Агротрейд, Кернел та інші або використовують систему Cropio, витрачаючи 1,5 дол./га, або розробляють власну систему. Це не лише робота безпосередньо на полі, але й

логістика, транспортування зібраної продукції до місця зберігання (складування). Тому досить часто підприємства передають на аутсорс одразу обидва процеси – і збирання безпосередньо на полі, і транспортування. Варто зазначити, що ці процеси може виконувати не один партнер.

У країнах Західної Європи більшість фермерів уже відмовилися від самостійного збирання та транспортування врожаю, оскільки наймання спеціалізованих компаній із власною технікою є економічно виправданішим, ніж утримання власного парку комбайнів і зерновозів протягом усього року. У Німеччині поширеною є практика придбання сільськогосподарської техніки в межах кооперативів, де фермери спільно користуються обладнанням відповідно до виробничих потреб. В Україні подібна модель поступово впроваджується, хоча процес її адаптації відбувається повільніше [45–47]. Щодо реалізації врожаю, то в таких країнах, як Нідерланди, Франція та Німеччина, поширена практика залучення професійних посередників, які займаються продажем продукції від імені виробників. Вони здійснюють моніторинг цінової ситуації на ринку, аналізують пропозиції та проводять переговори з потенційними покупцями, забезпечуючи оптимальні умови збуту [3; 129].

Як свідчать результати дослідження, в Україні малі сільськогосподарські господарства переважно здійснюють реалізацію власної продукції самостійно, зазвичай співпрацюючи з посередниками на їх умовах. Натомість великі аграрні підприємства застосовують більш організований підхід – створюють дорадчі служби, що займаються збутом, залучають експертів для аналізу ринку та налагодження контактів із великими торговельними посередниками, здатними забезпечити вигідні умови для експорту. Водночас, як вже зазначалося, практика передачі функцій продажу на аутсорсинг в Україні все ще розвивається і не набула широкого поширення.

Для порівняння, у Канаді компанія Serecon пропонує послуги комплексного управління земельними ділянками для власників, які не мають можливості або бажання обробляти землю самостійно, але не планують її продавати. Спеціалісти компанії визначають орендну вартість, еквівалентну

середньоринковій, проводять аналіз ґрунтів, розробляють сівозміни та визначають оптимальні культури для вирощування. Після узгодження з власником землі вони підбирають орендаря та координують співпрацю між сторонами. Власник при цьому отримує близько третини прибутку – у грошовій формі або частиною врожаю. Такий підхід, відомий як *custom farming* (індивідуалізоване фермерство), передбачає виконання окремих агротехнологічних операцій спеціалізованими компаніями на договірній основі. Подібна форма аутсорсингу є широко поширеною у США та Великій Британії, де власники сільгоспземель користуються такими послугами протягом кількох поколінь [3; 129].

Вагомою стратегічною детермінантою розвитку системного менеджменту аграрних підприємств є участь у формуванні експортних партій продукції, яка обумовлюється здатністю організації виробництва продукції, що відповідає вимогам сертифікації відповідності та процесів їх документального забезпечення з експортною орієнтацією. Потреба оптимізації кількості ланок ланцюжка постачання продукції для досягнення максимально прийнятного рівня собівартості врожаю зумовлює необхідність організації збереження вирощеного врожаю, відвантаження, формування товарної партії й доставки на експортний базис. Для формування товарної партії зерна необхідно розміщувати його окремими партіями за культурами, класами, показниками якості й окремими контрактними вимогами (згідно з ДСТУ), а для оформлення супровідної експортної документації керівництво елеватора (який, зазвичай є відправною точкою експортної партії) має дотримуватися виконання вимог законодавства у сфері реєстрації потужностей, забезпечувати відповідність якісним показникам продукції, яку планує постачати та вимоги директив й регламентів, визначення умов постачання продукції [165]. В цьому сенсі елеватори можуть бути надавачами аутсорсингових послуг із формування товарних партій зерна для підприємств локального агробізнесу.

Формування інноваційного організаційного дизайну, постійний моніторинг й аналіз процесів агробізнесу, використання інструментів «стейкхолдерських

професійних мереж» в якості стратегічних детермінант розвитку системного менеджменту аграрних підприємств забезпечують формування компетентностей креативної координації керівників, спеціалістів, що сприяє становленню нових керівників – менеджерів змін, модеруюча роль яких в удосконаленні системи агробізнесу підприємства вбачається у формуванні інноваційної системи бізнес-відносин, як на підприємстві, так і в середовищі агробізнесу, що зумовлює зміну профілю реалізації механізмів менеджменту в агробізнесі у напрямі ефективної мережної об'єктно-суб'єктної взаємодії, в результаті якої формується само організована адаптивна система ефективних координацій, яка задовольняє всіх учасників. Безпосередня участь в управлінських трансформаціях розвитку підприємства надає керівникам та спеціалістам досвіду у формуванні інноваційних професійно орієнтованих навичок, що у подальшому, забезпечуватиме формування унікальної організаційної культури, як комплексу зафіксованих та оцінених активностей, операцій, що приводить до підвищення ефективності розвитку бізнесу.

### **3.3. Діджиталізація механізмів системного менеджменту в агробізнесі**

Системи агробізнесу, які натеper формуються й розвиваються в умовах використання інноваційних технологій планування, організації взаємодії, мотивації, контролю, комунікацій, інтелектуалізації ділового середовища, потребують нових, креативних підходів до формування функціоналу та механізмів управління, здатних підтримувати цілісність системи цієї взаємодії за рахунок динамічних трансформацій потенціалів локальних, регіональних, національних соціально-економіко-еколого-росторових систем, вектори яких спрямовуються на підвищення продовольчого забезпечення населення, рівня якості життя, розвиток територій та формування потенціалу відтворення у новітніх системах сталого розвитку.

Означене засвідчує необхідність формування механізмів системного менеджменту в агробізнесі, використання яких забезпечить передумови

економічного розвитку аграрних соціо-територіальних систем та можливості для інвестицій в модерування управлінських операцій, що зумовлює приріст вартості операцій ланцюга координацій, має прояв у посиленні фінансової підтримки різноманітних бізнес-ланцюгів та у становленні інвестиційної активності системи менеджменту.

З огляду на умови, в яких натеper розвивається агробізнес України, підвищення ефективності його розвитку, насамперед, потребує організаційних змін, що є завданням координації системного менеджменту. До таких змін пропонується відносити реінжиніринг бізнес-процесів та інституційне регулювання на засадах діджиталізації механізмів системного менеджменту. Метою діджиталізації реінжинірингу бізнес-процесів в менеджменті аграрних підприємств є виведення їх на якісно новий рівень взаємодії із зовнішніми бізнес-стейкхолдерами, формат якої може змінюватись в контексті інтеграції, кооперації, створення нових систем контрактації та інституційного забезпечення. Для суб'єктів різних рівнів управління агробізнесом з метою впровадження механізмів діджиталізації реінжинірингу, доцільно реалізовувати діджитал-реінжинірингові програми, в процесі розробки яких формуються інноваційні діджитал-механізми системного менеджменту.

Для сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств програма діджитал-реінжинірингу розробляється з урахуванням витрат матеріальних ресурсів на діджиталізацію із поступовою координацією їх оптимізації. До фаз програми відносяться:

- 1) прийняття рішення про діджиталізацію операційної діяльності;
- 2) організація діджитал-порталу;
- 3) постановка завдань виконавцям щодо роботи в умовах діджиталізації;
- 4) налаштування формату бази даних та його підтримання;
- 5) використання інноваційної моделі діджитал-реінжинірингу;
- 6) оцінка результатів;
- 7) планування наступної фази, з урахуванням результатів моніторингу поточної [99].



Основою для початку діджитал-реінжинірингу в агропідприємстві, після прийняття рішення про діджиталізацію бізнесу, є створення та SEO-просування веб-сайту із підтримкою всіх цифрових функцій бізнес-процесу та його інформаційного забезпечення. В цьому сенсі веб-сайт сільськогосподарського підприємства ототожнюємо із діджитал-порталом, який забезпечує єдину точку доступу до програм та інформації, персоналізацію, єдиний вхід, агрегацію вмісту з різних джерел і розміщує рівень презентації інформаційних систем та є людським інтерфейсом до набору онлайн-ресурсів діджиталізації, включаючи набори даних та сервіси [29, с. 170]. Наразі необхідним вбачається замовлення SEO-просування сайтів агрокомпаній. Зокрема, SEO-просування від Sprava Agency допомагає максимально використати потенціал вебресурсу агропідприємства для його вигідного позиціювання на ринку, розвитку та масштабування бізнесу. До фаз SEO просування відносяться: обговорення проєкту, визначення пріоритетних цілей та вимірних KPI; SEO-аудит ресурсу, виявлення технічних багів; детальний аналіз ніші, цільової аудиторії та конкурентів; розроблення стратегії та складання поетапного плану просування; збір ключових слів і фраз, формування семантичного ядра; розроблення стратегії та складання поетапного плану просування.

Організація діджитал-порталу (процедура розроблення сайту, організація системи його технічної підтримки, разом із визначенням вартості, налаштування його роботи є ключовими елементами плану. Процедура організації (підтримки) порталу для ділових діджитал-комунікацій, є основною передумовою розвитку інноваційної системи управління агробізнесом. Постановка завдань виконавцям щодо роботи в умовах діджиталізації (другий етап розробки програми діджитал-реінжинірингу) має проводитися в розрізі операційного планування, зокрема – ведення документообігу в спеціально розроблених формах, адаптивних до умов цифровізації. Особливістю цього етапу є створення формату організаційних діджитал-комунікацій, формування самоналгождувальної системи групової динаміки. В цьому сенсі ключовою операцією організаційного реінжинірингу вважатиметься командна робота, де

рішення щодо операційної діджиталізації приймаються колективно, а головне – їх виконання може контролюватися командою.

Налаштування формату бази даних та його підтримання (четвертий етап розробки програми) забезпечується формуванням документів (баз даних) із висвітленням ланцюжків інформаційного забезпечення всіх операційних процесів (показники фінансового аналізу, внутрішніх аналітичних матеріалів, зокрема – розрахункових показників вартості бізнес-операцій підприємства). Формат баз даних має бути максимально співставним із форматами даних, в яких прописуються умови фінансування за проєктами, грантами, що надасть можливість швидко формувати заявки на участь у програмах зовнішньо інвестиційної підтримки, й забезпечить швидке отримання інформації для прийняття рішення про аутсорсинг окремих бізнес-операцій, або – точковий консалтинговий супровід операційної діяльності.

При використанні інноваційної моделі діджитал-реінжинірингу (п'ятий етап програми) командні ролі розподіляються на координацію всього ланцюга бізнесу, включно із координацією зовнішніх діджитал-комунікацій. На шостому етапі програми – «оцінка результатів» здійснюється формування й використання спеціальних методів та інструментів, що охоплює інформаційне забезпечення, планування, контроль, координацію, внутрішній консалтинг та перезавантажує й оновлює базу даних підприємства.

Етап програми «планування наступної фази, з урахуванням результатів моніторингу поточної» діджитал реінжинірингу може здійснюватися інноваційною командою підприємства, а також – із залученням зовнішніх консультантів. На цьому етапі забезпечується корегування інформації про поточний стан досягнення результатів операційної діяльності з метою врахування відхилень від планових показників та заданого бюджету. У випадку, якщо підприємство, або фермерське господарство відноситься до малих підприємств – діджитал реінжиніринг здійснюється власним підприємницьким ресурсом. Зазначене засвідчує необхідність стимулювання розвитку знаннєвого ресурсу аграрних підприємств, носіями якого є персонал підприємства та

ресурсу координації на засадах інноваційних підходів до використання діджитал-реінжинірингу в управлінні розвитком цих підприємств.

Стимулювання командної роботи та зміна стилю координації бізнес-процесів є ключовим завданням керівника аграрного підприємства. Інноваційний стиль координації бізнес-процесів передбачатиме впровадження механізмів тайм-менеджменту, удосконалення процесів організаційної взаємодії із розробкою стандартів стійких зв'язків-реакцій, в результаті чого забезпечується самоорганізаційний контроль якості виконання завдань й делегованих повноважень, а середовище командної взаємодії. Реалізація програми діджитал-реінжинірингу агропідприємства передбачає контактування із зовнішнім стейкхолдерським середовищем агробізнесу та різного рівня інститутами, ініціативними організаціями, що впливають на ланцюг доведення продукції до споживача підтримуючими діджитал-координаціями, до яких відносяться консалтингові фірми, інноваційні регіональні хаби (у т. ч. й інноваційні регіональні представництва агрохолдингів).

В останні роки в Україні активно розвивається стейкхолдерська співпраця сільських територіальних громад, локальних підприємств із університетами, які використовують свій науково-інноваційно-інтелектуальний потенціал для співпраці із територіальними громадами, окремими підприємствами у напрямку координації бізнес-процесів, розробки інноваційних механізмів підтримки діджитал-комунікацій, спрямованих на участь в інвестиційних грантових програмах тощо.

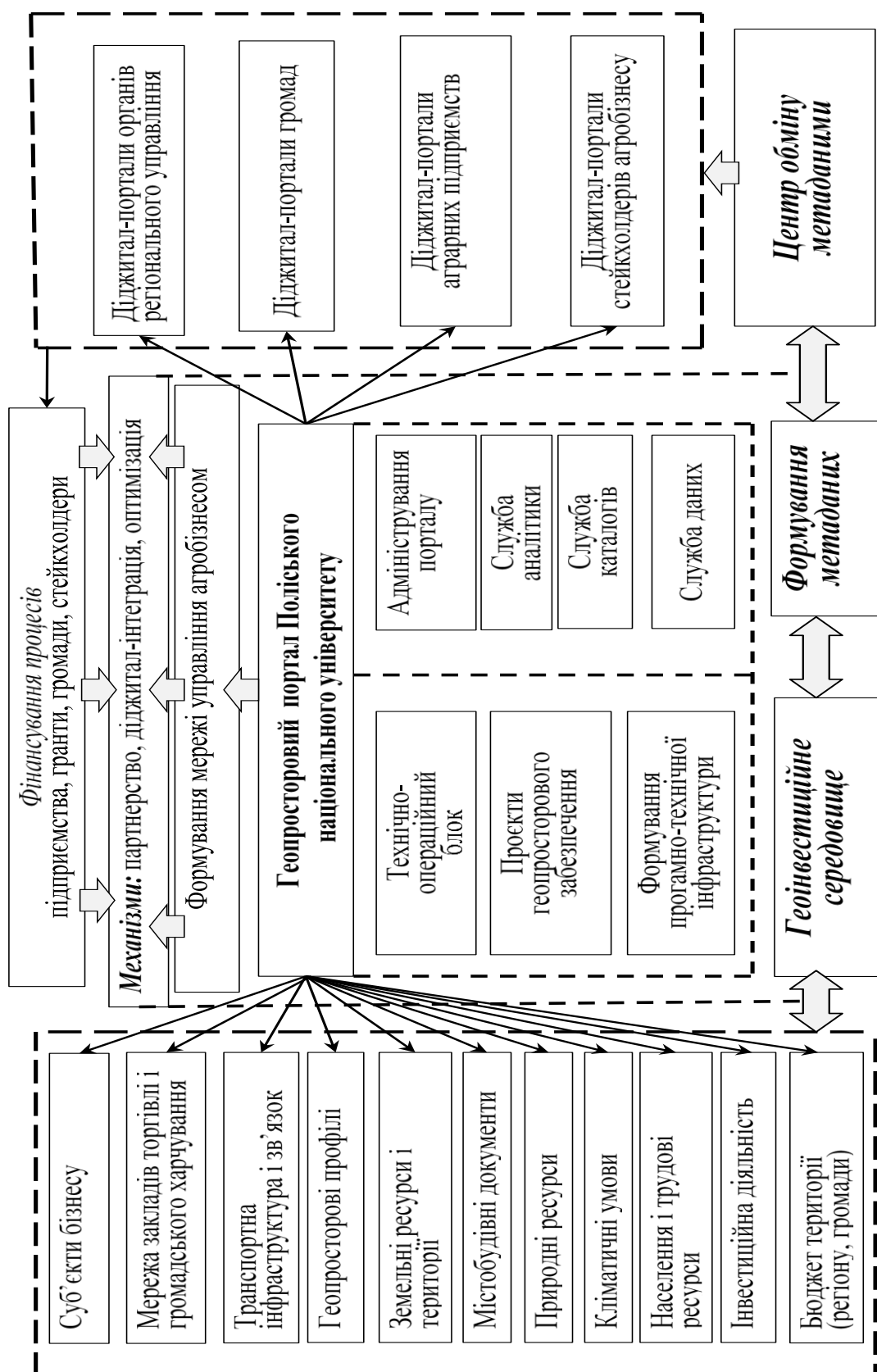
Перспективи інституційного регулювання агробізнесу на засадах діджиталізації, як другої ключової організаційної зміни у забезпеченні підвищення ефективності системного менеджменту регіонального (локального) агробізнесу, розглянемо в контексті обґрунтування стратегічних перспектив бізнес-стейкхолдерської взаємодії університетів та аграрних підприємств. Ресурсом такої взаємодії вбачаються університетські діджитал-портали, архітектура яких орієнтована на виконання бізнес-завдань, а веб-сервіси (ідентифіковані URL, чиї інтерфейси та зв'язування можуть бути визначені, описані та виявлені артефактами XML підтримують пряму взаємодію з іншими

програмними додатками за допомогою повідомлень на основі XML через «Інтернет на основі протоколів») визначаються, як додатки, які можна викликати в Інтернеті для виконання певного бізнес-завдання [29, с.118–123].

В цьому сенсі можлива швидка адаптація веб-сайту підприємства до діджитал-порталу університету (у конкретизованому профілі налаштування). Особливостями локальної діджитал-взаємодії університетів та локальних підприємств агробізнесу є «зустрічне макетування дизайну бізнес-відносин», при якому імпульсом цих відносин є пошук партнерства у локальному бізнес-середовищі, що передбачає не тільки інтеграцію «інтересів взаємодії» учасників, а й «зустрічне фінансування» на проектній основі [60].

Інноваційним ресурсом діджиталізації взаємодії інтелектуального потенціалу університетів та системного менеджменту регіонального (локального) агробізнесу є використання діджитал-порталів, технологія яких є сумісною із сервісно-орієнтованою архітектурою та забезпечує можливість надання швидких, кваліфікованих інформаційних послуг, зокрема – для побудови сучасних високодинамічних бізнес-моделей, що досягається завдяки співпраці залучених сторін. Прикладом такої діджитал-взаємодії може слугувати геопросторовий портал Поліського національного університету (рис. 3.6).

Як видно зі схеми, центром координації формування мережі управління агробізнесом в регіоні може виступати університет. Діджитал ресурс університету (в нашому випадку – геопросторовий портал Поліського національного університету) забезпечує середовище взаємодії стейкхолдерів агробізнесу аналітичними метаданими, на засадах яких приймаються управлінські рішення, формуються різноманітні механізми координації (партнерства, діджитал-інтеграції, оптимізації), забезпечуються фінансування процесів взаємодії, що зумовлює створення геоінвестиційного середовища взаємодії систем менеджменту в агробізнесі.



**Рис. 3.6. Архітектура середовища діджитал-порталу системи управління регіональним агробізнесом (на прикладі моделі геопросторового порталу Поліського національного університету)**

Джерело: власні дослідження.

Інноваційність пропозиції формування архітектури середовища діджитал-порталу системи управління регіональним агробізнесом визначається конкретикою послідовності організаційних операцій, які забезпечують взаємодію між учасниками, чіткістю побудови ланцюжків фінансування, техніко-організаційної інфраструктури, що в аграрних підприємствах (на локальному рівні агробізнесу) забезпечується реінжинірингом бізнес-процесів, а на рівні регіонального стейкхолдерського та інституційного регулювання – діджиталізацією системи менеджменту агробізнесу.

Основою розвитку будь-якого сектора економіки країни є здатність господарюючих суб'єктів залучати інвестиційні ресурси з різних джерел. Для діджиталізації та розвитку системного менеджменту в агробізнесі необхідно зробити прогноз обсягів капітальних інвестицій у сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги, що пояснюється кількома причинами. По-перше, діджиталізація потребує значних фінансових вкладень у технічну інфраструктуру, програмне забезпечення та навчання персоналу, тому важливо заздалегідь оцінити інвестиційний потенціал. По-друге, прогнозування дає змогу визначити пріоритетні напрями для цифрових трансформацій і забезпечити їх належним ресурсним забезпеченням. По-третє, системний менеджмент базується на аналітичних даних, і прогноз інвестицій дозволяє формувати стратегічні рішення, ґрунтуючись на реалістичних економічних сценаріях. Також, такий прогноз допомагає залучати зовнішніх інвесторів і формувати довгострокові партнерства, що критично важливо для впровадження сучасних цифрових технологій. І, нарешті, чітке бачення інвестиційної динаміки забезпечує ефективну інтеграцію цифрових рішень у всі рівні агровиробництва – від планування до збуту.

У дослідженні обсяг капітальних інвестицій розглянуто як фактор розвитку сукупного потенціалу відтворювальних підсистем. Відповідно до результатів аналізу тенденцій змін агробізнесу у розрізі окремих секторів, зокрема, змін після повномасштабного вторгнення, найбільш значущі негативні тренди спостерігаються у сфері виробництва базової виробничої ланки. Відтак,

у дослідженні проведено прогнозування обсягів капітальних інвестицій у сільське господарство, мисливство та пов'язані із ними послуги.

Прогнозування проведено на основі даних динамічного ряду даного показника за період 2012–2023 рр. Попередній аналіз ряду засвідчив наявність значних коливань. Зокрема, у 2015 та 2016 рр. спостерігалось значне зростання капітальних інвестицій, тоді як у 2018, 2020 та 2022 рр. мало місце суттєве зменшення цього показника. Така волатильність означає, що лише екстраполювання тренду може бути ненадійним і необхідною є побудова сценарного прогнозу. Крім того, з огляду на відносно невелику довжину динамічного ряду та, як наслідок, ймовірність недостатньої надійності формальних тестів, отримані математичні моделі та прогнози перевірятимуться, передусім, на залишки та логіку.

Прогнозування капітальних інвестицій пропонується проводити на основі методики ARIMA, яка базується на врахування на автокореляції показника у часі та є гнучкою порівняно із іншими методиками (передусім, лінійною регресією та методом експоненціального згладжування). Застосування відповідної методики передбачає умову стаціонарності динамічного ряду прогнозованого показника. Попередній аналіз ряду капітальних інвестицій на стаціонарність проведено на основі ADF-тесту Дікі-Фуллера на наявність одиничного кореня та KPSS-тесту на рівень стаціонарності.

Відповідно до результатів ADF-тесту динамічний ряд є стаціонарним (статистика складає близько -1,08 з *p-value* 0,65; оскільки значення *p-value* значно вище 0,05, то гіпотеза про наявність одиничного кореня – нестаціонарності ряду – відхиляється). Натомість, KPSS-тест засвідчив ймовірну нестаціонарність часового ряду, оскільки статистика складає приблизно 0,41, *p-value* 0,07, що лише трохи більше за 0,05 та вище 0,1). Оскільки один із використаних класичних тестів не підтвердив гіпотезу про стаціонарність часового ряду капітальних інвестицій, у процесі прогнозування використано метод диференціювання. Зокрема, проведено диференціювання ряду динаміки з метою його перетворення на стаціонарний, у результаті чого

повторний KPSS-тест показав низький рівень статистики  $(-6,84)$  та значення  $p$ -value менше 0,01. Зазначене свідчить про те, що прогнозна модель ARIMA має містити мінімум одне диференціювання.

Попередньо найбільш прийнятним є застосування моделі ARIMA(0,2,2), яка відповідає моделі Хольта з лінійним трендом. Основними причинами зазначеного є те, що дана модель:

1) не має авторегресії (з високою ймовірністю можна припустити, що обсяг капітальних інвестицій у поточному розі не має вагомої залежності від інвестицій у попередні періоди);

2) має одне або два дифенціювання (усунення раніше виявленої нестабільності динамічного ряду, а також врахування лінійного тренду – перше диференціювання – та змінного прискорення – друге диференціювання);

3) не має авторегресії (оскільки приріст інвестицій у поточному році ймовірно не залежить від приростів у попередні роки);

4) враховує ковзне середнє (з огляду на те, що зазвичай шоки, що викликають аномальні коливання показника, зберігають свій вплив у наступні 1–2 роки).

За результати застосування функції підбору моделі ARIMA в R запропоновано модель ARIMA (0,2,2) без сезонності:

$$(1 - B)^2 y_t = (1 - 1,1449B + 1,1449B^2) \varepsilon_t \quad (3.1)$$

де  $y_t$  – розмір капітальних інвестицій у сільське господарство, мисливство та пов'язані із ними послуги у рік  $t$ ;  $B$  – оператор запізнення:  $B y_t = y_{t-1}$ ;  $(1 - B)^2 y_t = y_t - 2y_{t-1} + y_{t-2}$  – друга різниця динамічного ряду;  $\varepsilon_t \sim N(0, \sigma^2)$  – залишкове шумове забруднення.

В цілому обрана ARIMA(0,2,2) забезпечила найкращу якість за інформаційним критерієм і пройшла діагностику залишків. Подвійне диференціювання усуває нерівномірний тренд та стабілізує темпи зростання. Авторегресивна частина виявилась статистично незначущою, отже минулі рівні



не мають стабільного впливу на прирости. Натомість, двочленна МА-структура моделює інерцію випадкових шоків (наприклад, спад у 2022 р. впливає на кілька наступних років). Така модель добре підходить для даних з епізодичними потрясіннями і змінною динамікою, як у випадку капітальних інвестицій у сільськогосподарське виробництво в Україні.

Водночас, побудована модель ARIMA дещо нівелює дію тренду на досліджуваний динамічний ряд. Відтак, отримані за цією моделлю прогнози у дослідженні визначено як песимістичні. Натомість, прогноз із урахуванням лише лінійного тренду на основі методу екстраполяції часового ряду інтерпретовано як оптимістичний. За основу взято лінійну модель, яка має вигляд:

$$y(t) = 16998,87 + 4251,54t \quad (3.2)$$

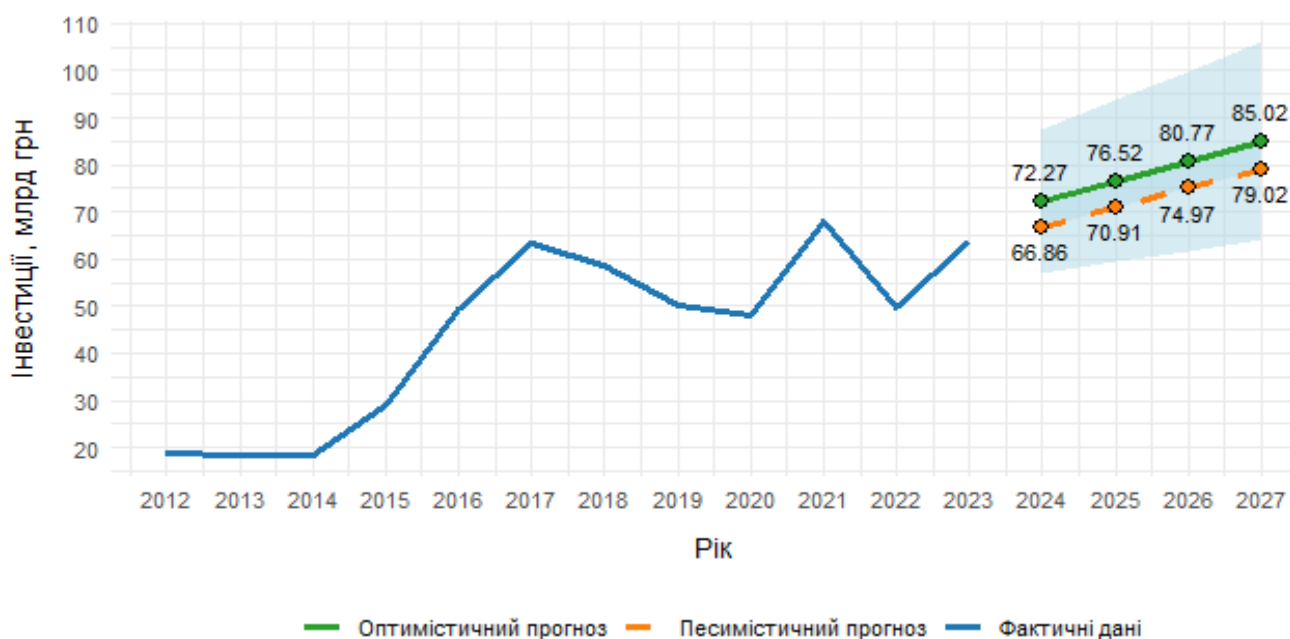
де  $y$  – обсяг капітальних інвестицій у сільське господарство, мисливство та пов'язані із ними послуги;  $t$  – порядкові номери відповідних часових періодів.

Встановлено, що коефіцієнт детермінації побудованої моделі становить  $R^2 = 0,67$ . Розрахункове значення F-критерію Фішера складає 20,6 за табличного значення 9,7 для рівня значущості  $\alpha=0,01$ . Відповідно, отримана модель є статистично значущою та може використовуватись для прогнозування капітальних інвестицій.

На рис. 3.7 відображено результати прогнозування обсягів капітальних інвестицій у сільськогосподарське виробництво, мисливство та пов'язані із ними послуги до 2027 р. Відповідно до результатів прогнозування обсяг капітальних інвестицій у 2027 р. коливатиметься від 79,0 до 85,0 млрд грн, або на 33 % порівняно із 2023 р. У разі завершення активних бойових дій у найближчі роки, оптимістичний прогноз є цілком реальним у контексті очікуваного збільшення іноземних інвестицій у контексті післявоєнного відновлення економіки України та її вступу до ЄС у 2030 р.

Блакитним кольором на графіку виділено зону довірчого інтервалу із надійністю 0,95, який відображає можливу амплітуду коливань інвестицій залежно від зовнішніх і внутрішніх умов. У разі сприятливої економічної

кон'юнктури та активізації інвестиційної політики обсяги капітальних вкладень у 2027 р. можуть зрости до 105,0 млрд грн. Втім, у разі дії стримувальних факторів (зокрема у разі продовження бойових дій та, як наслідок, мультиплікативного негативного ефекту війни на економіку країни), інвестиції можуть залишитися на рівні 2023 р.



**Рис. 3.7. Прогноз динаміки капітальних інвестицій у сільське господарство мисливство та пов'язані із ними послуги**

Примітка: 2024 р. – розрахункові дані.

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, отримані результати прогнозування свідчать про позитивну динаміку інвестиційної активності в аграрному секторі, що створює сприятливе підґрунтя для впровадження діджиталізації та системного менеджменту. Зростання капітальних інвестицій на 33 % до 2027 р. у порівнянні з 2023 р. означає розширення фінансових можливостей агровиробників щодо модернізації техніки, автоматизації процесів і впровадження цифрових платформ управління. У разі завершення бойових дій і початку активної фази післявоєнного відновлення, прогноз є обґрунтованим і відображає реальні очікування щодо залучення іноземного капіталу. Перспектива вступу України

до ЄС до 2030 р. також є потужним стимулом для активізації елементів системного менеджменту. Відтак, прогнозоване зростання інвестицій створює передумови для комплексної цифрової трансформації агробізнесу, що сприятиме його конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

### **Висновки до Розділу 3**

1. Формування інноваційного потенціалу екосистеми менеджменту в агробізнесі забезпечується ефективною взаємодією підсистем аграрних підприємств, організацій інфраструктури регіонального (локального) агробізнесу, конкурентів споживачів різних бізнес-стейкхолдерів й інститутів, а формування його інноваційного дизайну пропонується здійснювати з використанням механізмів кластеризації, SMART-спеціалізації, маркетингу, виробничої та міжгалузевої кооперації, інтеграції галузей інфраструктури агробізнесу, управління знаннями, що зумовить зростання конкурентоспроможності аграрних підприємств.

2. До ключових інструментів кластеризації розвитку агробізнесу на віднесено розробку та реалізацію стратегій і програм, що формують адаптивний комплекс кластерних ініціатив з використанням науково-інноваційного забезпечення та інтегрованого інтелектуального аутсорсингу, що забезпечує синергетичний ефект координації розвитку логістичних дистрибуційних мереж, територіальних хабів, інноваційно-інтелектуальних центрів, організацій фінансово-економічного, страхового, грантового забезпечення.

3. Використання алгоритму формування та реалізації стратегії системного розвитку аграрних підприємств на засадах SMART-менеджменту, інноваційних технологій маркетингу, елементів блокчейну та керування великими даними (Big data), управління транзакційними витратами в ланцюгах агробізнесу забезпечить безперервний процес координації їх стратегічного розвитку,

побудову архітектури взаємодії (ефект 4V) та формування моделі екосистемної «бізнес-ініціативи» в якості основного суб'єкта координації.

4. Формування інноваційних технологій маркетингу в регіональних системах управління агробізнесом забезпечується використанням механізмів управління товарними потоками в ланцюгових архітектурах доведення продукції до споживача, логістики, фінансового регулювання та моніторингу бізнес-процесів, маркетингових комунікацій та принципів SUS-CHAIN, IMPACT, COFAMI у взаємодії збалансованого виробництва та збуту харчових продуктів, колективних маркетингових ініціатив, інструментів сторітелінгу, лідерства думок, full transparency, використання бета-версій в оптимізації вартості брендингу та інноваційного профілю маркетингу в агробізнесі.

5. Формування інноваційного дизайну менеджменту фермерських господарств, сільськогосподарських підприємств та інших організацій, що здійснюють виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції, детермінується розробкою та використанням стратегічних карт розвитку, альтернативних стратегій операційних платформ з виконання завдань «ціль/задача – функції – результат», моделювання операційних, маркетингових, інфраструктурних, комунікативних ланцюгів у процесі прийняття рішення про укладання угод.

6. Для прийняття рішення щодо доцільності участі сільськогосподарського підприємства в ініціативних організаціях підтримки агробізнесу (спеціалізованих цифрових платформах) слід використовувати матрицю вибору критеріїв оцінки цифрових платформ інфраструктури агробізнесу, що зумовлює можливість оцінювати альтернативи використання підприємством операцій з виконання виробничих програм, адміністрування, маркетингового та інформаційного забезпечення за допомогою аутсорсингу. Зазначене у перспективі дозволить формувати організаційні стандарти визначення вартості бізнес-операцій та профілів структури матричної організації із використанням можливостей грантової підтримки та аутсорсингових моделей агробізнесу.

7. Реінжиніринг бізнес-процесів та інституційне регулювання діяльності аграрних підприємств на засадах діджиталізації є ключовими механізмами координації в системному менеджменті агробізнесу, для чого запропоновано розробляти програми діджиталізації операційної діяльності, використовувати архітектуру діджитал-порталу системи управління регіональним агробізнесом, центром координації розвитку якої є науково-інтелектуальний ресурс університету (зокрема Поліського національного університету), що взаємодіє з діджитал-порталами аграрних підприємств, органів регіонального управління, громад, стейкхолдерів агробізнесу, в результаті чого формується геоінвестиційне середовище системи агробізнесу.

8. На основі аналізу динамічного ряду капітальних інвестицій у сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги за 2012–2023 рр. обґрунтовано доцільність і необхідність їх прогнозування як інструмента забезпечення діджиталізації та розвитку системного менеджменту в агробізнесі. Розроблена модель підтвердила можливість достовірного прогнозування обсягів інвестицій, результати якого свідчать про очікуване зростання на 33 % до 2027 р. порівняно з 2023 р. Доведено, що позитивна інвестиційна динаміка створює сприятливі фінансові умови для модернізації техніко-технологічної бази, автоматизації виробничих процесів та впровадження цифрових платформ управління, що в умовах завершення бойових дій, післявоєнного відновлення та перспективи вступу України до ЄС до 2030 р. здатне забезпечити комплексну цифрову трансформацію агробізнесу та підвищити його конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Основні результати досліджень за Розділом 3 опубліковано в наукових працях автора: [94; 95; 99; 100; 103; 107; 113; 117; 120; 235; 262].

У Розділі 3 використано матеріали з відповідним посиланням на такі наукові праці зі списку використаних джерел: [2; 9; 10; 13; 14; 24; 29; 45–47; 48;

58; 60; 62; 64; 69; 71; 73; 94; 95; 99; 100; 103; 107; 113; 117; 120–123; 128–130; 144; 146; 147–154; 159; 165; 168; 170; 175; 182; 184; 189; 194; 215; 235; 263].

## ВИСНОВКИ

1. Онтологічні аспекти теоретико-методологічного підґрунтя системного менеджменту в агробізнесі визначаються у межах його концептуального осмислення як інтегрованої системи функцій, методів, інструментів та управлінських рішень, що реалізуються ієрархічно організованими суб'єктами управління з метою координації виробничих, інфраструктурних і потенціалоформуючих ланцюгів та мереж аграрного сектору, який створює основу для оптимізації системних зв'язків, інтеграції ресурсів і формування екосистем агробізнесу, у межах яких інтелектуально діджиталізовані моделі взаємодії генерують інноваційний потенціал координації соціально-економічного, екологічного та просторово збалансованого розвитку агробізнесових і продовольчих мереж.

2. Концептуальні ракурси механізмів формування системного менеджменту в агробізнесі знаходяться у площині ідентифікації результатів об'єктно-суб'єктних відносин всередині аграрних підприємств, агробізнес-стейкхолдерських організацій з їх трансформаціями у процесах зовнішньої організаційної інтеграції та визначення і фіксації інноваційних шаблонів ланцюгової координації ділових стратегічних мереж в агробізнесі, управління компетентісно-орієнтованою контрактацією для отримання конкурентної переваги над іншими мережами. Механізми системного менеджменту в агробізнесі слід класифікувати шляхом їх виокремлення за ієрархічними (глобальні, національні, регіональні) та функціональними (операційні, технологічного забезпечення, адміністративні, маркетингові, логістичні, комунікаційні, ланцюгової координації) ознаками суб'єктів управління, що уможливорює ідентифікацію причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями та координаційними діями в межах аграрних систем.

3. Основними чинниками формування потенціалу ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі є розробка й використання SMART-вузлів інтегрованої координації на засадах прийняття управлінських рішень за напрямками розподілу ресурсів на різних рівнях ієрархічних систем внутрішнього та зовнішнього впливу із ідентифікацією політичних, соціальних, економічних, фінансових ризиків, активізацією знаннєвого й компетентісного потенціалів менеджменту, використання інноваційних засобів управлінського функціоналу підприємства, зокрема – формуванням креативних інтелектуальних груп з управління ризикостійкістю, тайм-детермінантів управлінських ланцюгів, адміністрування розробки критеріїв оцінки та форм документів щодо ідентифікації потенціалу ризикостійкості підприємства, формування баз даних.

4. В результаті діагностики ресурсів розвитку вітчизняного агробізнесу, як об'єкту системного менеджменту встановлено позитивну динаміку виробництва продукції сільського господарства, високий ступінь ринкової активності суб'єктів агробізнесу, як результату інтегрованих координацій ланцюгів ціноутворення, виробничої збалансованості, логістичних маршрутів, збутових каналів, ринкової інфраструктури точок розміщення, ефективності використання потенціалу розвитку фермерських господарств та інших виробників сільськогосподарської продукції, розподілу відповідальності всередині систем менеджменту організацій-учасників. Виявлено структурні зрушення у відтворювальних підсистемах аграрної економіки, зокрема – перерозподіл капітальних інвестицій на користь переробної сфери, що вказує на формування нових пріоритетів у розвитку агробізнесу, орієнтованих на збільшення доданої вартості продукції та диверсифікацію ринкових каналів. Проведено типологізацію підприємств агробізнесу за масштабом, що дозволило ідентифікувати відмінності у структурі ресурсного потенціалу, фінансових показниках та управлінських можливостях. Встановлено, що малий бізнес зберігає високу прибутковість і стабільну частку власного капіталу; середній бізнес формує інвестиційний потенціал галузі; мікропідприємства

демонструють гнучкість і здатність швидко адаптуватися до нестабільного середовища.

5. Діагностику дизайну системного менеджменту в агробізнесі слід здійснювати за підходом, орієнтованим на формування його функціоналу (планування, організація, мотивація, контроль) з позицій підтвердження аксіоми управлінської теорії про системність та інтегративність механізму менеджменту у координації процесів досягнення організаційних цілей суб'єктів агробізнесу. На основі аналізу результатів соціологічного опитування керівників сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств та мікропідприємств, голів сільських домогосподарств, спеціалістів, які розташовані в Житомирській, Рівненській, Черкаській, Кіровоградській областях, встановлено проблеми розвитку їх менеджменту, основні з яких полягають у недостатньому використанні цифрових технологій (88 %) та функцій управління маркетингом (65 %), недостатньому рівні формування збутової політики (54–88 %) та інтеграції з локальними партнерами при збуті продукції (21–76 %), низькому рівні знань, навичок і вмінь персоналу (22–74 %), нерозвиненістю практики управління проєктними командами та стимулювання командної роботи (45–69 %) та розробки внутрішніх стандартів контролю (78–91 %), недостатній рівень підвищення професійних компетентностей персоналу (76–92 %).

6. Основними моделями інституційного забезпечення системного менеджменту в агробізнесі є ринкові, цінового регулювання, оподаткування, адміністрування аграрного розвитку, інновації та стандартизації, кадрового забезпечення, маркетингової інституційної інфраструктури, контракції, кластеризації, управління трансакційними витратами, до основних ресурсів формування яких віднесено інтеграційний ресурс фінансового забезпечення агробізнес-потоків, просторової локалізації, що дозволяє формувати ланцюги інтеграції із партнерами, бізнес-стейкхолдерами, інститутами та забезпечує системний зв'язок в менеджменті агробізнесу.



7. Формування інноваційного потенціалу екосистеми менеджменту в агробізнесі доцільно здійснювати за розробленою моделлю, що інтегрує механізми кластеризації, SMART-спеціалізації, маркетингу, виробничої та міжгалузевої кооперації, інтеграції галузей інфраструктури агробізнесу, управління знаннями, взаємодії підсистем аграрних підприємств з організаціями інфраструктури регіонального (локального) агробізнесу, конкурентами, споживачами, бізнес-стейкхолдерами та інститутами, використання яких забезпечується науково-інноваційним супроводом та інтегрованим інтелектуальним аутсорсингом, що формує синергетичний ефект координації розвитку логістичних дистрибуційних мереж, територіальних хабів, інноваційно-інтелектуальних центрів і організацій фінансово-економічного, страхового та грантового забезпечення розвитку агробізнесу.

8. Стратегічними детермінантами розвитку системного менеджменту аграрних підприємств вбачаються: використання алгоритму формування та реалізації стратегії системного SMART-менеджменту, інноваційних технологій маркетингу, елементів блокчейну та керування великими даними (Big data), управління трансакційними витратами в ланцюгах агробізнесу, побудова архітектури взаємодії (ефект 4V), формування інноваційного дизайну менеджменту ферм, сільськогосподарських підприємств, використання стратегічних карт розвитку, формування операційних платформ з виконання завдань «ціль/задача – функції – результат», моделювання операційних, маркетингових, інфраструктурних, комунікативних ланцюгів в процесі прийняття рішення про укладання угод.

9. Перспективи діджиталізації механізмів системного менеджменту в агробізнесі формуються за напрямками розробки алгоритмів координації їх участі в ініціативних організаціях (спеціалізованих цифрових платформах), використання матриці вибору критеріїв оцінки цифрових платформ інфраструктури агробізнесу та його аутсорсингових моделей, формування організаційних стандартів визначення вартості бізнес-операцій із використанням можливостей грантової підтримки, реінжинірингу бізнес-

процесів, формування діджитал-порталу системи управління регіональним агробізнесом, використанням університету в якості центру координації науково-інтелектуальних ресурсів взаємодії з діджитал-порталами аграрних підприємств, органів регіонального управління, громад, стейкхолдерів агробізнесу, в результаті чого формується геоінвестиційне середовище системи агробізнесу. На основі прогнозування динаміки капітальних інвестицій як інструменту діджиталізації та розвитку системного менеджменту в агробізнесі встановлено очікуване зростання інвестицій на 33 % до 2027 р., що формує умови для модернізації техніко-технологічної бази, автоматизації процесів та впровадження цифрових платформ управління, забезпечуючи комплексну цифрову трансформацію агробізнесу й зростання його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішніх ринках.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Теоретичні основи та форми прояву аграрного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=907> (дата звернення: 17.03.2023).
2. Аграрна екосистема єднає заради спільного збільшення прибутків. Seeds : веб-сайт. 2019. URL: <https://www.seeds.org.ua/agrarna-ekosistema-yednaeye-zaradi-spilnogo-zbilshennya-pributkiv/> (дата звернення: 19.06.2025).
3. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL : <http://surl.li/bjaxor> (дата звернення 07.05.2024).
4. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки : наук. доповідь / за ред. Бородіної О. М., Шубравської О. В. Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2018. 152 с.
5. Агробізнес під час війни: як побудувати ефективну діяльність та на що звернути увагу. URL: <https://eba.com.ua/agrobiznes-pid-chas-vijny-yak-pobuduvaty-efektyvnu-diyalnist-ta-na-shho-zvernuty-uvagu/> (дата звернення: 12.10.2024).
6. Агропродовольчі ланцюги доданої вартості: методологія, техніка та архітектура / Рижакова Г., Петруха С., Петруха Н., та ін. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 4(45). Р. 385–395. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3809>
7. Агроінвестиції: глобальне бачення, локальні проблеми. URL : <http://surl.li/mwyuh> (дата звернення 12.11.2023).
8. Азарова А. О., Антонюк О. В. Математичні моделі оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та прийняття рішень щодо його підвищення : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2012. 168 с.

9. Багорка М., Юрченко Н. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 8(26). С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.5>
10. Бакун Ю. О., Саяпін С. П. Шляхи цифрової трансформації сільськогосподарського дорадництва в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 4. С. 80–93. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202004080>
11. Березін В. Управління бізнес-процесами підприємства. URL: <https://www.smart-it.com/uk/2019/10/business-process-management/> (дата звернення: 12.11.2024).
12. Березіна Л. М. Інноваційна політика підприємств АПК: тактичні та стратегічні аспекти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 122–132.
13. Боліла С. Ю., Кириченко Н. В. Розвиток діяльності аграрного підприємства на основі активізації його маркетингових зусиль. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.93
14. Бондаренко В. М., Омеляненко О. В. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-163
15. Бублик М. І. Нечіткі методи управління фінансовими ресурсами регіону з метою відшкодування техногенних збитків. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2011. № 698. С. 132–139.
16. Бурачек І. В., Михайленко Н. В. Сучасний стан та перспективні напрями розвитку сільського господарства в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 134–137.

17. Варченко О. О. Теоретичні основи розвитку агропродовольчих систем в умовах глобальних змін. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 1. С. 28–34.
18. Взаємозв'язки в системі продовольство, енергія та вода для сталого розвитку: інтегроване моделювання та надійне управління / під ред. Загороднього А. Г., Єрмольєва Ю. М., Богданова В. Л., Єрмольєвої Т. Ю. Київ : Академперіодика, 2020. 446 с.
19. Виклики та наслідки агропродовольчої спеціалізації України у світовій економіці : кол. монографія / за ред. Шубравської О. В. Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2023. 254 с.
20. Віленчук О. М. Аграрне страхування в Україні: парадигма становлення та стратегія розвитку : монографія. Житомир : О. О. Євенок, 2019. 380 с.
21. Вітвіцький В. В., Мамчур В. А. Оцінка мотиваційних чинників у розвитку аграрного підприємництва. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 76–81. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104076>
22. Власенко О. П., Волкова І. М. Трансакційні витрати маркетингової діяльності підприємств агробізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1(2). С. 53–58.
23. Власенко Т. Тренди інноваційного розвитку АПК держави. *Вісник Хмельницького нац. університету*. 2022. № 5, т. 1. С. 53–57. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-9](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-9)
24. Все для агробізнесу. UTEKA-AGRO : веб-сайт. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/v-ukraini-zapratsyuvav-novij-bezkoshtovnij-servis-iz-rozrobki-biznes-planiv-dlya-agrariiv> (дата звернення: 23.09.2024).
25. Гаврилко І. Н. Організаційні засади формування підсистем моніторингу та контролю в системі менеджменту аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 17–22.
26. Гаврильченко О. В. Механізми управління потенціалом економічного розвитку підприємств сфери матеріального виробництва: теорія,

- методологія, практика : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : 08.00.04 / Сумський нац. аграрний університет. Суми, 2023. 31 с.
27. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6–17. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108006>
28. Гейко О. Л. Аутсорсинг у сільському господарстві провідних країн світу – досвід для України. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 75–80. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.3.75
29. Геоінформаційні технології в управлінні розвитком сільської економіки : кол. монографія / Скидан О. В., Пивовар П. В., Тарасович Л. В. та ін. Житомир : Поліський нац. університет, 2022. 232 с.
30. Гіржева О. М., Меховський А. В. Методологічні засади оцінки маркетингової діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. *Вісник Хмельницького нац. університету*. 2020. № 4, т. 2. С. 297–301. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-52
31. Гірняк К. М., Тарасович, Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
32. Горбатюк О. В. Індикативна оцінка результативності інноваційного розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки. *Економіка АПК*. 2021. № 12. С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112026>
33. Горлачук М. А. Агропродовольчий ринок в умовах глобалізації: світовий досвід регулювання та інфраструктурно-інституційного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5/6. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2019.5-6.6>

34. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201812042>
35. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.05.2025).
36. Деркач О. В. Соціальна відповідальність в системі управління конкурентоспроможністю суб'єктів аграрного бізнесу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Сумський нац. аграрний університет. Суми, 2023. 24 с.
37. Дзядук Г. О. Концептуальні положення стратегії розвитку малого та середнього агробізнесу в Україні. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. 2018. № 2(54). С. 38–45.
38. Діджіталізація – запорука успіху сучасного агробізнесу. URL: <http://shels.com.ua/digitization.htm?sl=UA> (дата звернення: 18.06.2023).
39. Дюк А. А. Еволюційні аспекти становлення теорії й практики розвитку підприємництва у системі ринку. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2(82). С. 42–48.
40. Електронні аграрні розписки – альтернатива для залучення кредитних ресурсів у агробізнес. URL : <https://interfax.com.ua/news/blog/925287.html> (дата звернення 01.10.2023).
41. Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 роки : проект / Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2017/02/YEdina-kompleksna-strategiya-rozvitku-silskogo-gospodarstva-ta-silskih-teritoriy-na-2015-2020.pdf> (дата звернення: 26.12.2023).
42. Єранкін О. О. Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2009. 419 с.
43. Захаркін О. О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. *Вісник Житомир.*



- держ. технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 4. С. 53–59.
- 44.Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на червень 2023 року / KSE. 2023. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June\\_Damages\\_UKR\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf) (дата звернення: 18.07.2024).
- 45.Зіновчук В. В. Організаційно-правові засади становлення сільськогосподарської кооперації в Україні. *Вісник Житомир. нац. агрокол. університету*. 2012. № 1(2). С. 3–12.
- 46.Зіновчук В., Власенко О. Управління трансакційними витратами в агробізнесі. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2009. № 17(2). С. 157–169.
- 47.Зіновчук В.В. Вертикально інтегровані маркетингові канали в агробізнесі. Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти: монографія / [Ромат Є.В., Бабаченко Л.В., Багорка М.О., Білоткач І.А. та ін.]; за ред. Є.В. Ромата та С.Ф. Смерічевського. Київ.: Студцентр, 2021. С. 161–170.
- 48.Зінчук Т. О., Николюк О. М., Пивовар П. В. Особливості функціонування вертикально-інтегрованих бізнес-структур холдингового типу в аграрному секторі. *Економіка АПК*. 2019. № 9. С. 19–30.
- 49.Зінчук Т. О., Левківський Є. В. Конвергенція агро-бізнес-структур в новій моделі глобалізаційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7/8. С. 5–13.
- 50.Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А., Ільїн В.Ю., Прокопенко О. В. Особливості формування кадрової безпеки в системі управління аграрних підприємств в умовах сучасних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 12(259). С. 77–83.
- 51.Ігнатко М. І. Система механізмів управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва України : автореф. дис. на здобуття наук.

- ступеня доктор філософії : 051 / Київський нац. університет технологій та дизайну. Київ, 2021. 26 с.
- 52.Ілляшенко Н. С. Трендвотчінг як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 1. С. 29–35.
  - 53.Ільченко Т. В. Особливості впровадження інноваційного маркетингу в агробізнесі. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 1(03). С. 31–38. DOI: <https://doi.org/10.46644/2708-1834/2021-03.4>
  - 54.Ільченко Т. В. Особливості маркетингу в агробізнесі. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 19–23. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.19
  - 55.Інклюзивні інститути забезпечення розвитку економіки України : кол. монографія / Бобух І.М., Кіндзерський Ю. В., Фащевська О. М. та ін. Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2023. 360 с.
  - 56.Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення : монографія / за наук. ред. О. В. Ольшанської, А. А. Олешко, З. Я. Шацької. Київ : КНУТД, 2022. 340 с.
  - 57.Інфографічний довідник агробізнесу України. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/biblioteka/dovidnyk-ahrobiznes-ukrajiny/> (дата звернення: 26.01.2024).
  - 58.Казьмір Л. П. Сучасні парадигми розвитку регіональних агропродовольчих систем. *Регіональна економіка*. 2019. № 4. С. 94–103. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2019-4-8>
  - 59.Каменєва Ю. Тренди аграрного маркетингу. URL: <https://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/14073-trendy-ahrarnoho-marketynhu.html> (дата звернення: 20.08.2024).
  - 60.Канва бізнес-моделі. URL: <https://kfund.ua/uk/shho-take-kanva-biznes-modeli/> (дата звернення: 23.11.2023).
  - 61.Касьянов С. Названо 4 пріоритети успішного агробізнесу в умовах війни. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/nazvano-4-prioriteti-uspisnogo-agrobiznesu-v-umovah-vijni> (дата звернення: 28.04.2025).

62. Кейс LNZ Web: запуск інтернет-маркетингу для агробізнесу з нуля. URL: <https://roman.ua/ua/case/keys-lnz-web/> (дата звернення: 03.03.2023).
63. Кирилов Ю. Є., Желуденко К. В. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств у системі формування їх конкурентних стратегій. *Економіка АПК*. 2021. Т. 28, № 11. С. 23–31. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202111023>
64. Класифікація механізмів та інструментів для кластерних політик. URL : <http://surl.li/alkodq> / (дата звернення 27.08.2024).
65. Кобеля-Звір М. Гранти для переробної галузі як інструмент її розвитку в умовах війни та повоєнний час. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 12(28). С. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.7>
66. Кобернюк С. О. Розвиток аграрного маркетингу в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 45–48. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.5.45](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.45)
67. Ковбаса О., Мазний О. Організаційно-економічний механізм розвитку кластерів на основі регіональної агропромислової інтеграції. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 4(27). С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.7>
68. Козак О. А., Пугачов М. І. Формування продовольчих систем: теоретико-сутнісні аспекти. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 9–14. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202111093>
69. Кознова О. Бізнесу презентували хендбук з доступними програмами фінансування. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/230642\\_bznesu-prezentuvali-khendbuk-z-dostupnimi-programami-fnansuvannya](https://biz.ligazakon.net/news/230642_bznesu-prezentuvali-khendbuk-z-dostupnimi-programami-fnansuvannya) (дата звернення: 23.09.2024).
70. Колодненко Н. В., Устік Т. В. Особливості управління маркетинговими ризиками як засіб покращення маркетингової політики підприємств сфери агробізнесу. *Вісник Херсонського нац. технічного університету*. 2024. № 1(88). С. 306–313. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.1.42>

- 71.Комплексна онлайн система ІТ-рішень для управління агробізнесом – AgriChain. URL: <http://surl.li/pidve> (дата звернення: 30.10.2024).
- 72.Конкурентні засади розвитку інноваційної маркетингової діяльності в аграрній сфері / Андрійчук В., Дудар Т., Зіновчук В. та ін. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 6. С. 32–39.
- 73.Конкурс на одержання співфінансування для проєктів з переробки зернових, олійних та бобових культур: АГРО надасть 367 млн грн для 20 проєктів. URL: <https://izmail-rda.od.gov.ua/konkurs-na-otrymannya-spivfinansuvannya-dlya-pidtrymky-pererobky-zernovyh-olijnyh-ta-bobovyh/> (дата звернення: 18.07.2023).
- 74.Корінєнко С. Г. Ознаки агробізнесу як аграрно-правової категорії. *Актуальні проблеми держави і права*. 2020. № 85. С. 98–104. DOI: 10.32837/apdp.v0i85.1831
- 75.Корнієнко Г. Агробізнес в Україні: правова регламентація як умова виникнення та розвитку. *Аграрне право*. 2020. Вип. 2. С. 165–171. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.2.28>
- 76.Корогодова О. О., Семенов В. Ф. Засади просторового розвитку українського агробізнесу з урахуванням процесів транснаціоналізації. *Економічний вісник Нац. технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. С. 165–172. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135822>
- 77.Котвицька Н. М, Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Сталий розвиток аграрного сектору економіки України: таксономічний аналіз тенденцій. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 107–116.
- 78.Кравченко С. А., Малік Л. М. Методи оцінки рівня розвитку суб'єктів аграрного підприємництва. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 31–43. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202111031>
- 79.Кравчук І. І., Ковальчук В. В. Теоретико-методичні аспекти системного управління маркетингом в агробізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://surl.li/vyczro>.

- 80.Кравчук І. І., Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. № 58. 2023. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/58>.
- 81.Кравчук І. І. Економічний розвиток сільського соціуму: проблеми управління : монографія. Житомир : Полісся, 2014. 345 с.
- 82.Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Бездітко О.Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка,бізнес, управління*. Видавничий дім «Гельветика». 2021. Вип. 6(33). С.134–140.
- 83.Крюкова І. О. Ефективність вітчизняного агробізнесу у призмі пріоритетів сталого розвитку. *Агросвіт*. 2022. № 9/10. С. 2–12.
- 84.Кузик О. В. Розвиток маркетингових комунікацій в аграрному бізнесі України. *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 27–30.
- 85.Кузик О. В. Споживач у системі маркетингових комунікацій агробізнесу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 23–28. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.12.23
- 86.Кулакова С. Ю., Касмініна К. О. Ризикостійкість підприємства як передумова його розвитку: сутність та індикатори визначення. *Агросвіт*. 2017. № 12. С. 42–47.
- 87.Кулакувич М., Граур С., Савченко А. Елементи агропродовольчих ланцюгів та їх вплив на конкурентоспроможність аграрного сектору. *Студентський науковий вісник [МНАУ]. Економічні науки*. 2019. Вип. 1(18), ч. 1. С. 25–31.
- 88.Кучер Л., Кучер А., Хареба В., Демидчук Л., Східницька Г. Розвиток інноваційної діяльності аграрних підприємств: на шляху до агробізнесу 4.0. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9. No. 4. Pp. 252–286. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.11>

89. Кушнір С. О. Теоретико-методологічні засади інституційного забезпечення аграрного сектору України в контексті його інноваційного розвитку : монографія. Київ : Гельветика, 2019. 360 с.
90. Лавриненко С. Кравчук І. Буднік О. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37>.
91. Левківська Л. М. Соціальна відповідальність агробізнесу в умовах сталого розвитку. *Інноваційна економіка*. 2017. № 3/4(68). С. 123–129.
92. Логоша Р. В. Інноваційні технології управління агробізнесом у контексті системного менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17373090>
93. Лупенко Ю. О. Теоретико-методологічне забезпечення економічного розвитку аграрного сектору та сільських територій. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С. 6–12. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106006>
94. Ляшенко Р. В. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку регіональних систем управління агробізнесом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. Вип. № 3(83). С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-83-5>.
95. Ляшенко Р. В. Формування системного менеджменту в агробізнесі: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6618> (дата звернення: 29.07.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.151
96. Ляшенко Р. В. Агроаудит як інструмент системного менеджменту в агробізнесі. *Наука та сьогодення: матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. 5–6 вересн. 2018 р. Київ. Альманах науки*. №9 (18) ЄЦН, 2018. С. 15–17.
97. Ляшенко Р. В. Актуальні проблеми системного управління фінансами в агробізнесі України. *Розвиток фінансів, банківської справи та страхування в Україні та світі*. Матер. I всеукр. дослідницька конф. студентів та молодих вчених. Київ, 20 вер. 2018 р. URL:

<https://studfile.net/preview/7877814/> Київ: ЦДФБС «ФБС ГРУП», 2018 . С. 21–22.

98. Ляшенко Р.В. Аналіз системних концепцій менеджменту в управлінні підприємством. *Альманах науки*. 2018. № 5/2 (14). С. 15–17.  
[http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/10319/3/AN\\_2018\\_5\\_4%e2%80%93937.pdf](http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/10319/3/AN_2018_5_4%e2%80%93937.pdf)
99. Ляшенко Р.В. Діджитал-тренди розвитку системного менеджменту агробізнесу в умовах війни. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: Зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, присвяченої 100-річчю Поліського національного університету (м. Житомир, 06 груд. 2022 р.), Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2022. С. 24–27.
100. Ляшенко Р.В. Застосування інновацій при формуванні системного менеджменту в агробізнесі. *Бізнес-Навігатор: науково-виробничий журнал*. 2020. №1(57). С. 141–146. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-25>
101. Ляшенко Р.В. Застосування інноваційних інструментів менеджменту в агробізнесі. Пріоритетні напрямки наукових досліджень. : матер. V Міжнар. наук.-практ. конф. 20–21 серп. 2019 р. Київ. МЦНД, 2019. С. 10–12.
102. Ляшенко Р.В. Історія формування і розвитку системного менеджменту. *Економіка, маркетинг та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку*: пр. Міжн. наук.-практ. конф. (23 квіт. 2018 р.). м.Полтава : ЦФЕНД, 2018. С. 59–61.
103. Ляшенко Р.В. Модернізація системного менеджменту агробізнесу в напрямку застосування вимог європейської фундації EFQM. *Інтелект XXI : науковий журнал*. 2020. №2. С. 99–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.19>.
104. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. №12 (64). С. 296–301.

105. Ляшенко Р.В. Особливості формування механізму системного менеджменту агробізнесу. Тридцять п'яті економіко-правові дискусії : матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 21 бер. 2019 р. Львів : Наукова спільнота, 2019. С. 25–28.
106. Ляшенко Р.В. Підходи до управління в бізнесі. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права: Міжн. наук.-практ. конф. Ч. 4 (26 січ. 2019 р.). Полтава : ЦФЕНД, 2019. С. 14–17.
107. Ляшенко Р.В. Позитивні вектори розвитку системного менеджменту. *Альманах науки*. 2019. № 4 (25). С. 11–16.
108. Ляшенко Р.В. Проблематика державного стимулювання імплементації системного менеджменту на підприємствах агробізнесу із урахуванням вимог європейської фундації EFQM. *Потенційні шляхи розвитку науки* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. 24–25 вер. 2019 р. Київ. МЦНД, 2019. С. 11–13.
109. Ляшенко Р.В. Проблематика розвитку системного агроменеджменту України. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення : 3б матер. Міжнар. наук. інтернет. конф. Вип. 37 (2 квітня 2019 р., Тернопіль). Тернопіль: МНІК, 2019. С. 83–86.
110. Ляшенко Р.В. Проблематика та перспективи розвитку сучасного системного менеджменту в агробізнесі. *Пріоритети сучасної науки* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. 27–28 жовт. 2018 р. Ч. I. Київ. МЦНД, 2018. С. 17–19.
111. Ляшенко Р.В. Проблематика участі держави в формуванні фінансових потоків та бюджетуванні підприємств агробізнесу. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення* : 3б матер. Міжнар. наук. інтернет. конф. Вип. 31 (18 вер. 2018 р., Тернопіль). Тернопіль: МНІК, 2018. С. 70–76.



112. Ляшенко Р.В. Системний підхід до управління. Актуальні питання сучасної науки. : матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф. 29-30 квіт. 2018 р. Ч. II. Київ. МЦНД, 2018. С. 31–33.
113. Ляшенко Р.В. Стратегічні альянси як інструмент системного управління в рамках забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку науки : матер. V Міжнар. наук.-практ. конф. 30–31 січ. 2020 р. Ч.1. Київ. МЦНД, 2020. С. 21–23.
114. Ляшенко Р.В. Структура, підсистеми та елементи системного менеджменту агробізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2(70). С. 126–131. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-19>
115. Ляшенко Р.В. Структурування корпоративного агробізнесу як елемент системного менеджменту. Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища : тези інтернет-конф. 15 лист. 2018р. Житомир: ЖДТУ, 2018. С. 47–48.
116. Ляшенко Р.В. Сутність концепції системного менеджменту в агробізнесі. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту та права: Міжн. наук.-практ. конф. Ч. 7 (11 трав. 2019 р.). Полтава : ЦФЕНД, 2019. С. 40–42.
117. Ляшенко Р.В. Сутність та елементи системного управління в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Теоретичні та практичні засади ефективного функціонування соціально-економічної сфери* : Міжн. наук.-практ. конф. (25 січ. 2020 р.). Дніпро : НО «Перспектива», 2020. С. 60–63.
118. Ляшенко Р.В. Сутність та зміст системного менеджменту в агробізнесі. *Молодий вчений*. 2019. №1 (65). С. 233–237.
119. Ляшенко Р.В. Сучасний стан розвитку менеджменту в агробізнесі України. *Наукові читання – 2017* : зб. пр. наук.-практ. конф науково-пед. працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу. Житомир: ЖНАЕУ, 2017. Т. 3. С. 113–116.

120. Ляшенко Р.В. Теоретичні засади стратегічного управління та його роль у забезпеченні розвитку підприємства в умовах невизначеності та ризику. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі* : Міжн. наук.-практ. конф. Ч. 5 (23 січ. 2020 р.). Полтава : ЦФЕНД, 2020. С. 25–26.
121. Маєвська Н. І. Трансформація агропродовольчих ланцюгів в контексті війни в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Вип. 69. С. 91–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-16>
122. Мазур Г. Кластеризація в управлінні економічною безпекою регіону В умовах воєнного стану. *Наук. вісник Вінницької акад. безперервної освіти. Серія. Екологія. Публічне управління та адміністрування*. 2022. Вип. 2. С. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2022-2.06>
123. Мазур К., Коваль О. Теоретико-методологічні аспекти маркетингового механізму в діяльності аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 6(26). С. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.8>
124. Маколкіна О. В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5611> (дата звернення: 28.04.2023).
125. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г., Супрун О. М. Розвиток підприємницької діяльності в аграрному секторі: макроекономічний аспект. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. Т. 2, № 49. С. 32–37.
126. Мандич О.В. Маркетинг в агробізнесі: необхідність формування практичних моделей. *Вісник Сумського нац. аграр. університету. Серія. Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 6(76). С. 77–80.
127. Методичні та практичні аспекти підвищення капіталізації агробізнесу / Захарчук О. В., Вишневецька О. В., Нечитайло В. В.,

- Іоніцой Є. Ю. *Економіка АПК*. 2021. Т. 28, № 9. С. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109041>
128. Меттеталь Ж. ІТ та сільське господарство мають об'єднуватися, разом вони можуть дати дивовижний результат для України. URL: <https://eba.com.ua/it-ta-silske-gospodarstvo-mayut-ob-yednuvatysya-razom-vony-mozhut-daty-dyvovyzhnyj-rezultat-dlya-ukrayiny-zhyl-mettetal/> (дата звернення: 30.09.2023).
129. Мінімум затрат, максимум рентабельності: математика Агроскоп інтернешнл. URL: <https://latifundist.com/reportazhy/55-minimum-zatrat-maksimum-rentabelnosti-matematika-agroskop-interneshnl> (дата звернення: 13.06.2024).
130. Місевич М. А., Присяжнюк О.Ф., Марчук Д.О., Марчук О.М. Особливості управління бізнесом на основі використання діджитал технологій. *Агросвіт*. 2024. 5. С. 118–122
131. Мовчанюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>
132. Моделювання стратегічних карт розвитку організації : монографія / Г. М. Блакита, Л. О. Чорна, О. О. Коваленко та ін. Вінниця : ВТЕІ, 2012. 312 с.
133. Назарчук Т. В., Косіюк О.М. Менеджмент організації. Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
134. Николук О. М. Передумови застосування фрактального підходу в організації суб'єктів аграрного бізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 6. С. 67–75.
135. Николук О. М. Фрактальний підхід у розвитку інтеграції аграрних бізнес-систем: досвід ЄС та перспективи для України. *Аграрна політика Європейського Союзу: виклики та перспективи* : монографія. За ред. проф. Т. О. Зінчук. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. С. 367–378.

136. Нікішина О. В. Інклюзивний підхід до формування логістичних ланцюгів аграрного ринку України. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 46–58. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202001046>
137. Озвучено головну стратегію відновлення агросектору України. URL: <https://agronews.ua/news/strategiya-vidnovlennya-agrosectoru-pyatyj-agropolitychnyj-forum/> (дата звернення: 18.12.2024).
138. Орфографічний словник української мови / уклад.: С. І. Головащук, М. М. Пещак, В. М. Русанівський, О. О. Тараненко. Київ : Довіра, 1994. 864 с.
139. Офіційний веб-сайт Державної регуляторної служби України. URL: <http://www.drs.gov.ua/> (дата звернення: 07.06.2024). Офіційний сайт Житомирської обласної державної адміністрації. URL: <http://oda.zht.gov.ua> (дата звернення: 03.03.2024).
140. Офіційний веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 04.04.2024).
141. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 15.09.2024).
142. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk> (дати звернення: 04.03.2020; 12.05.2022; 25.02.2023).
143. Парадигма функціонального підходу до проявів ризику в діяльності аграрних підприємств в умовах ринку / Павленчик Н. Ф., Горбонос Ф. В., Павленчик А. О., Скриньковський Р. М. *Економіка АПК*. 2020. № 6. С. 98–113. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006098>
144. Пивовар П., Тарасович Л., Присяжна Т. Діджиталізація інвестиційної діяльності територіальних громад: концептуальні основи, механізм управління та стратегічні орієнтації. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №1. С. 60–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-8>.

145. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : монографія / за заг. ред. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. 568 с.
146. Плотнікова М.Ф., Булуй О.Г., Присяжнюк О.Ф. Інноваційна модель управління сталим продуктивним соціально-економічним розвитком бізнесу та громад. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2024. Вип. 19. С. 312–320.
147. Потенціал поля. Агробізнес без цензури. URL: <https://superagronom.com/multimedia/video/246-potentsial-polya-agrobiznes-bez-tsenzuri> (дата звернення: 03.02.2025).
148. Прийняття рішень методом зважених оцінок. URL: <https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/weighted-scoring-by-the-method-of-weighted-estimates/> (дата звернення: 23.06.2024).
149. Присяжнюк О. Ф, Кравчук І. І., Місевич М.А. Сучасні тренди діджиталізації бізнес-менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. Вип. 1(10). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-03/2024-12-04-03>.
150. Присяжнюк О.Ф, Булуй О.Г, Плотнікова М.Ф. Проектно-інформаційно-комунікаційні технології соціально-економічного управління бізнесом та громадами. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1(10). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/293>
151. Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф. Роль операційної стратегії у забезпеченні розвитку інноваційного підприємництва. *Підприємництво та інновації*. 2024. №33. С. 117–122.
152. Пріб А. Г. Екосистеми аграрного підприємництва як сучасний механізм інтеграції господарюючих суб'єктів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3752> (дата звернення 12.08.2024).

153. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. Урядовий портал : веб-сайт. URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/487439\\_\\_\\_656852](https://zakononline.com.ua/documents/show/487439___656852) (дата звернення: 06.12.2024).
154. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження КМУ від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>. (дата звернення: 12.06.2025).
155. Просторова організація бізнесу в регіонах України: форми та механізми регулювання : монографія : у 2-х т. Т. 1 / наук. ред. М. І. Мельник. Львів, 2019. 377 с.
156. Просторові форми організації бізнесу в Україні: тенденції, перспективи та механізми розвитку : наукова доповідь / наук. редактор М. І. Мельник. Львів, 2018. 107 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20180301.pdf> (дата звернення 13.03.2023).
157. Прядко І. Аналіз малого бізнесу: кількісні та якісні методи дослідження. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 28. С. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.12>
158. Розвиток агробізнесу в Україні: аналіз, оцінка та аудит / Назарова К. О., Гордополов В. Ю., Куляша Н. Ю., Куляша О. Ю. *Бізнес-інформ*. 2020. № 9. С. 136–146. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-136-14>
159. Руденко В. С. Гранти – як форма забезпечення соціальної безпеки та важіль розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти* : зб. матеріалів круглого столу / під заг. ред. Храпкіної В. В.,

- Пічик К. В. ; Національний університет «Києво-Могилянська академія» та ін. Київ : НаУКМА, 2023. С. 129–132.
160. Русак О. П., Паламарчук Т. М. Ідентифікація ризиків в умовах забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12, ч. 2. С. 103–106.
  161. Русан В., Жураковська Л. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryu-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення: 07.05.2025).
  162. Русанюк В. В. Державне регулювання розвитку підприємництва в аграрному секторі. *Економіка АПК*. 2021. № 1. С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202101094>
  163. Савицький Е. Сучасні реалії інноваційного розвитку підприємств агробізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-56>
  164. Садовник О. В. Розвиток екосистеми інноваційного підприємництва агробізнесу в умовах турбулентності. *Вчені записки*. 2023. Вип. 31. С. 301–312.
  165. Сам собі експортер. URL: <https://propozitsiya.com/articles/ahrobiznes-rynky/sam-sobi-eksporter-abo-yak-bezkoshtovno-doslidyty-novy-rynok-zbutu> (дата звернення: 21.07.2023).
  166. Синенко М. А. Метод СААТІ при прийнятті управлінських рішень на прикладі підприємства малого бізнесу. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 235–238.
  167. Сільське господарство в умовах воєнного часу: другий рік боротьби за виживання / УКАБ. 2023. URL: <http://surl.li/agzfrh> (дата звернення: 24.02.2023).

168. Скіцько В. І., Войніков М. Ю. Управління ризиками в ланцюгу поставок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 304–313.
169. Сохацька О. М. Особливості формування стратегічних карт підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.21
170. Станіна О. Створення кластерів сільськогосподарських підприємств в цілях забезпечення економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-13>
171. Статистична інформація за напрямом «Сільське господарство». Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.03.2023).
172. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва». Державна служба статистики України : Офіційний веб сайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 26.05.2024).
173. Статистичний збірник «Сільське господарство України за 2022 р.». URL: <http://surl.li/qorhwz> (дата звернення: 02.07.2024).
174. Статистичний щорічник України за 2021 р. / за ред. І. Є. Вернера. Київ : Державна служба статистики України, 2022. 611 с.
175. Степаненко Н. І., Волкова І. М. Інформаційна система розробки маркетингових рішень в товарній політиці підприємств сфери агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. №. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1876/1808>. (дата звернення: 12.06.2023).
176. Степаненко С. В. Використання та відтворення ресурсного потенціалу аграрного бізнесу за умов інклюзивної економіки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2(82). С. 22–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-4>
177. Степаненко С. В., Власенко Т. А. Інклюзивні моделі управління ресурсним потенціалом аграрних бізнес-суб'єктів. *Вчені записки ТНУ ім.*



- В. І. Вернадського. Сер. Економіка і управління. 2022. Т. 33(72), № 3. С. 25–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/72-3-5>
178. Стратегічне управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем в умовах євроатлантичної інтеграції України та глобалізації: монографія / за ред. д.е.н., професора І. І. Кравчук. – Житомир: Видавництво, 2025. – 273 с.
  179. Сутінки агрохолдингів: як війна змінить сільське господарство України. Mind : веб-сайт. 2022. URL: <https://mind.ua/publications/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijna-z> (дата звернення: 31.12.2022).
  180. Тарасевич Н. В. Концептуальні підходи до визначення економічної сутності агробізнесу у міжнародному аспекті. *Modern Economics*. 2021. № 28. С. 134–139.
  181. Тарасович Л.В., Кропивка Т.Ю. Вплив технології штучного інтелекту на систему управління логістикою підприємств АПК в умовах мінливого безпекового середовища. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1 (11). С. 720 –730. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-720-730](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-720-730).
  182. Трансформація агропродовольчих ланцюгів в контексті війни в Україні. URL : [http://www.market-nfr.od.ua/journals/2022/69\\_2022/18.pdf](http://www.market-nfr.od.ua/journals/2022/69_2022/18.pdf) (дата звернення 16.03.2023).
  183. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : монографія / за заг. ред. Сагайдака М. П., Соболевої Т. О. Київ : КНЕУ, 2021. 378 с.
  184. Тренди аграрного маркетингу. URL : <http://surl.li/nfuzl> (дата звернення 20.08.2024).
  185. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрного сектора та фінансування її реалізації / Сус Т., Ємець О., Мовчун С. та ін. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. Т. 6, № 47. С. 150–159. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3903>

186. Халатур С., Клименко С., Дербеда А. Фінансовий інжиніринг формування ресурсів як складової антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 102–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.16>
187. Ходаківська О. В., Могильний О. М. Селянське питання – від общинного землеволодіння до експансії агрохолдингів : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020. 184 с.
188. Ходаківський Є. І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством. *Вісник Харків. нац. аграрного ун-ту ім. В. В. Докучаєва. Сер. Економічні науки*. 2014. № 4. С. 61–68.
189. Чигир С. Описуємо бізнес-процеси: як зробити це правильно. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/opysuyemo-biznes-procesy-yak-zrobyty-ce-pravylyno> (дата звернення: 09.07.2024).
190. Чала О. В. Метод ієрархічного виведення в базі знань інформаційно-управляючої системи в парадигмі «Enterprise 2.0». *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2018. Т. 4, № 50. С. 86–91. DOI: <https://doi.org/10.26906/SUNZ.2018.4.086>
191. Шарко В., Нікітішин А. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. *Вісник Хмельницького нац. університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4, т. 2. С. 268–273. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-46](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-46)
192. Швець Т., Плотнікова М., Присяжнюк О., Костюк Л. Адміністративно-інноваційні підходи формування соціального та підприємницького капіталу в умовах децентралізації. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2019. Vol. 5. No. 3. Pp. 99–120. URL: <http://are-journal.com>.
193. Шебаніна О. В., Кормишкін Ю. А. Сучасна парадигма інноваційного розвитку аграрного підприємництва. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2019. Вип. 3. С. 4–10.

194. Юрчак О. В. Класифікація механізмів та інструментів для кластерних політик. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/klasifikacziya-mehanizmiv-ta-instrumentiv-dlya-klasternyh-polityk/> (дата звернення: 27.08.2020).
195. Юхимчук С. В., Азарова А. О. Математичні моделі ризику для систем підтримки прийняття рішень : монографія. Вінниця : Універсум-Вінниця, 2003. 340 с.
196. Ярема Л. В., Замора О. І., Герчанівська С. В. Менеджмент у сфері регіонального агробізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.71
197. Яремова М.І., Тарасович Л.В., Кільницька О.С., Буднік О.М. Активізація інвестиційного потенціалу як стратегічна передумова управління розвитком бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.65>.
198. Adoption of risk management strategies in European agriculture / Marcel van Asseldonk, Irini Tzouramani, Lan Ge, Hans Vrolijk. *Studies in Agricultural Economics*. 2016. Vol. 118(3). P. 154–162. DOI: 10.22004/ag.econ.252984
199. Advisory services and farm-level sustainability profiles: an exploration in nine European countries / Herrera B., Gerster-Bentaya M., Tzouramani I., Knierim A. *Journal of Agricultural Education and Extension*. 2019. Vol. 25(1). P. 1–21. DOI: 10.1080/1389224X.2019.1583817
200. Agrarisation vs deagrarisation: strategic vector of rural areas development through the lens of transformational changes / Pyvovar P., Topolnytskyi P., Tarasovych L. et al. *Agricultural and Resource Economics*. 2024. Vol.10. No.1. Pp.5–28. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.01.01>.
201. Agribusiness management / Freddie Barnard, Jay Akridge, Frank Dooley, John Foltz. Fourth edition. New York, NY : Routledge, 2012. 453 p.

202. Agribusiness supply chain risk management: A review of quantitative decision models / Behzadi G., Justin O'Sullivan M., Lennon O., Zhang A. *Omega*. 2018. Vol. 79. P. 21–42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2017.07.005>
203. Agricultural Businesses: Their Growth & Performance / Industrial Systems Research. USA, 2022. Part 1. Agricultural businesses: Key influences on growth and performance. 132 p.
204. Agricultural markets in Ukraine: current situation and market outlook until 2030 / Nykolyuk O., Pyvovar P., Chmil A. et al. Publications Office of the European Union, Luxembourg. 2021. DOI:10.2760/669345, JRC126768.
205. Agussabti A. Romano R., Rahmaddiansyah X., Rohayati Mohd I. Factors affecting risk tolerance among small-scale seasonal commodity farmers and strategies for its improvemen. *Heliyon*. 2020. Vol. 6, iss. 12. e05847. DOI: 10.1016/j.heliyon.2020.e05847
206. Altair Moura, Sandra Martin, Diane Mollenkopf. Product specification and agribusiness chain coordination: introducing the coordination differential concept. *Agribusiness*. 2009. Vol. 25, issue 1. P. 112–127. DOI: 10.1002/agr.20182  
Ross M. Welch, Robin D. Graham. A new paradigm for world agriculture: productive, sustainable, nutritious, healthful food systems. *Food and Nutrition Bulletin*. 2000. Vol. 21(4). P. 1–10. DOI: 10.1177/156482650002100404
207. Bukhori S. Development of networks model in the serious game of agribusiness management for decision making. *International journal of computers & technology*. 2011. N 10(8). P. 1934-1942.
208. Carillo F., Caracciolo F., Cembalo L. Vertical integration in agribusiness. Is it abargain? *Rivista di Economia Agraria* : Proceedings of the 52nd SIDEA Conference. Firenze : Firenze University Press, 2016. Anno LXXI, n. 1. URL: <http://surl.li/gbwezp> (дата звернення: 03.03.2024).

209. Crawford P. Process Standardization: A Complete Guide. USA : The Art of Service, 2020. 311 p. URL: <https://www.manifest.ly/blog/process-standardization-a-complete-guide/> (дата звернення: 09.09.2025).
210. Cybernetics and Systems Theory in Management: Tools, Views, and Advancements / (Ed.) Steven E. Wallis. USA : Information Science Reference, 2009. 400 p.
211. Davis John H., Goldberg Ray A. A Concept of Agribusiness. Boston : Harvard University, 1957. 320 p.
212. Deborah H. Streeter, Steven T. Sonka, Michael A. Hudson. Information Technology, Coordination, and Competitiveness in the Food and Agribusiness Sector. *American Journal of Agricultural Economics*. 1991. Vol. 73, No. 5. P. 1465–1471. DOI: <https://doi.org/10.2307/1242403>
213. Decio Zylbersztaj. Agribusiness systems analysis: origin, evolution and research perspectives. *Revista de Administração*. 2017. Vol. 52, Issue 1. P. 114–117.
214. DeSanctis G., Brad M. Jackson. Coordination of Information Technology Management: Team Based Structures and Computer Based Communication Systems. *Journal of Management Information Systems*. 2015. Vol. 10. P. 85–110.
215. Digital Transformation and Brazilian Agribusiness: An Analysis of Knowledge Management in the Sector / Cinthya Mônica da Silva Zanuzzi, Paulo Maurício Selig, Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Graciele Tonial. Cham : Springer, 2020. URL: <https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030> (дата звернення: 16.06.2025).
216. Donald D. Osburn, Kenneth C. Schneeberger. Modern Agriculture Management. Reston, Virginia : Reston Publishing Company, 1978. 370 p.
217. Drucker F. Peter. Management. Boston : Harper Business, 2008. 608 p. URL: <https://www.amazon.com/Management-Rev-Ed-Peter-Drucker/dp/0061252662> (дата звернення: 07.08.2024).

218. Durst S., Hinteregger C., Zieba M. The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 105. P. 1–10.
219. Eftekhari Hajar, Shadparwar Vahid. Multifunctional Agriculture: Agriculture Renewal as a Modern Paradigm for Agriculture and Rural Development. *International Journal of Agricultural Management and Development (IJAMAD)*, Iranian Association of Agricultural Economics. 2018. Vol. 8(2). DOI: 10.22004/ag.econ.292534
220. Factory farming: Impact on animals, workers, environment, & more. URL: <https://www.farmforward.com/issues/climate-and-the-environment/factory-farming-impact-animals-enivronment/> (дата звернення: 12.11.2023).
221. Family homestead as an innovative project for the development of tourism, entrepreneurship and management of socio-economic systems / Plotnikova M., Prysiashniuk O., Shvets T. et al. *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business* / (Eds.) Bahaaeddin Alareeni, Allam Hamdan, Reem Khamis, Rim El Khoury. USA : Springer International Publishing, 2023. Vol. 1. P. 776–795. DOI: 10.1007/978-3-031-26956-1\_73
222. Farm Management and Agribusiness Development. URL: <https://aesagroup.eu/sectors/agricultural-ruraldevelopment/farm-management-and-agribusiness-development/> (дата звернення: 16.05.2025).
223. Farm management software market size & share analysis - growth trends & forecasts (2023–2028). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/farm-management-software-market> (дата звернення: 18.03.2025).
224. Fera Y., Wawan Dh. Networking among small medium agribusiness enterprise and agribusiness community. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*. 2015. Vol. 21(6). P. 1867–1870. DOI: 10.1166/asl.2015.6139
225. Future of Farm and Food: Significance of Agriculture Management Systems. URL: <https://www.slideserve.com/Shivrai/future-of-farm-and-food->

- significance-of-agriculture-management-systems#google\_vignette (дата звернення: 14.09.2023).
226. Haynes J. Managing your data and dashboards with Oracle Cloud ERP. URL: <https://www.bakertilly.com/insights/managing-your-data-and-dashboards-with-oracle-cloud> (дата звернення: 16.12.2024).
  227. Hron J., Macak T. Synergistic effect in the management of agricultural production. *Agricultural economics*. 2013. Vol. 59, iss. 11. P. 489–495.
  228. Human Resource Management for Farm Business in Manitoba / Manitoba Agriculture, Food and Rural Initiatives. Brandon, MB, Canada : Government of Manitoba, 2012. 79 p. URL: <https://www.gov.mb.ca/agriculture/farm-management/financial-management/pubs/gui-hr-for-businesses.pdf> (дата звернення: 07.03.2024).
  229. Jackson M. C. Systems Approaches to Management. New York : Kluwer Academic/Plenum, 2000. 448 p.
  230. Jones J. W. Brief history of agricultural systems modeling. *Agricultural systems*. 2017. Iss. 155. P. 240–254.
  231. Julie A. Caswell, Corinna M. Noelke, Eliza M. Mojduszka. Unifying Two Frameworks for Analyzing Quality and Quality Assurance for Food Products. *Global Food Trade and Consumer Demand for Quality* / (Eds.) Barry Krissoff, Mary Bohman, Julie A. Caswell. New York, NY : Springer, 2002. P. 43–61.
  232. Karam T. James. Systems management 101: An ultimate guide. Chicago, Illinois : American Society of Mechanical Engineers, 2006. 124 p.
  233. Kazmi R. What Is Functional Management? URL: <https://www.koombea.com/blog/what-is-functional-management/> (дата звернення: 14.01.2025).
  234. Lavrynenko S., Tarasovych L., Zelinska A. Social entrepreneurship as an innovative component of post-war business. *Ефективна економіка*. 2025. No 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.52/>

235. Liashenko R. Digital marketing and transformation of business processes in the agricultural sector: tools of cohesion policy.
236. Liashenko R., Karpiuk K., Buzovich A. Influence of System Management on Strategic Development of the Enterprise under Uncertainty and Risk. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2019. №3. Vol.8. P. 16-30. DOI: 10.36941/ajis-2019-0002.
237. Likerts System of Management. URL: <https://www.vedantu.com/commerce/likerts-system-of-management> (дата звернення: 03.08.2022).
238. Lontakis A., Sintori A., Tzouramani I. The Role of the Start-Up Aid for Young Farmers in the Adoption of Innovative Agricultural Activities: The Case of Aloe Vera. *Agriculture*. 2021. Vol. 11(4). P. 349–360. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture11040349>
239. Lutsiak V. V. Competitiveness management system for a small production enterprise. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 170–179.
240. Macak T. Synergistic effect in the management of agricultural production. *Agricultural Economics (AGRICECON)*. 2013. Vol. 59(11). P. 489–495. DOI: 10.17221/92/2013-AGRICECON
241. Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises / O. Golovchenko, M. Saiensus, G. Sorokoumov et al. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67, No. 03. P. 317–326. DOI: 10.46852/0424-2513.3.2022.24
242. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises / Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O. et al. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol.42. No.4. P. 504–515.
243. Mcdaniel R. Management Strategies for Complex Adaptive Systems Sensemaking, Learning, and Improvisation. *Performance Improvement Quarterly*. 2008. Vol. 20, iss. 2. P. 21–41. DOI: 10.1111/j.1937-8327.2007.tb00438.x



244. Mcdaniel R. Management Strategies for Complex Adaptive Systems Sensemaking, Learning, and Improvisation. *Performance Improvement Quarterly*. 2008. Vol. 20(2). P. 17–34. URL [https://www.researchgate.net/publication/229733825\\_Management\\_Strategies\\_for\\_Complex\\_Adaptive\\_Systems\\_Sensemaking\\_Learning\\_and\\_Improvisation](https://www.researchgate.net/publication/229733825_Management_Strategies_for_Complex_Adaptive_Systems_Sensemaking_Learning_and_Improvisation) (дата звернення: 27.01.2024).
245. Modeling of the information system for agribusiness management entities / Sumets A., Heorhiadi N., Tyrkalo Y. et al. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Vol. 19, No 2. P. 63–87. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.03>
246. Possibilities of developing sustainable world by introducing bioeconomy: Global perspective / Skydan, O.V., Yareмова, M.I., Tarasovych, L.V. et al. *Problemy Ekorozwoju*, 2022, 17(1), pp. 162–170. DOI: 10.35784/pe.2022.1.15
247. Prus V., Korduban R., Zos-Kior M. Prerequisites to formation of the risk management system of agricultural enterprise development. Management of the 21st century: globalization challenges. ISSUE 3. Prague: Nemoros s.r.o., 2023. PP. 298-305.
248. Sauvee L. Toward an Institutional Analysis of Vertical Coordination in Agribusiness. *The Industrialization of Agriculture* / (Eds.) J. S. Royer, R. C. Rogers. Great Britain : The Ipswich Book Company, 1998. P. 27–71.
249. Schoneveld G. C. Transforming food systems through inclusive agribusiness. *World Development*. 2022. Vol. 158. Article 105970. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105970>
250. Senyshyn O., Kundytskyj O., Zlydnyk M. Concept of product competitiveness management system and principal scientific approaches to its understanding. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42(2). P. 157–170. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.16>

251. Sikora M. Forming networks strategy in agribusiness. *Agrarian perspectives XXVI. Competitiveness of European Agriculture and Food Sectors* : Proceedings of the 26th International Scientific Conference. Prague, 2017. P. 335–341. URL: <http://surl.li/uqyuo> (дата звернення: 06.06.2024).
252. Skydan O., Nykolyuk O., Chaikin O., & Shukalovych V. Concept of fractal organization of organic business systems. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(2). P. 59–76.
253. Skydan O., Zinchuk T., Nykolyuk O., Voronych M. Methodology for the assessment of geoeconomics potential of agriculture. *Studies of Applied Economics*. Vol. 39 No. 6 (2021): Special Issue: Innovative Development and Economic Growth in the CIS Countries.
254. State Governance Tools for Environmental Management and Agrarian Business in the Digital Age / A. Obykhod, Y. Dorosh, T. Kharchenko et al. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 39, No 3. P. 2–10. DOI: 10.25115/eea.v39i3.4715
255. Strategic planning and management of food and agribusiness chains: The ChainPlan Method (Framework) / Fava Neves M., Bordonal Kalaki R., Mateus Rodrigues J., Wayne Gray A. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*. 2019. Vol. 21, Special Issue. P. 628–646. DOI: 10.7819/rbgn.v21i4.4012
256. Strategic Planning and Management of Food and Agribusiness Chains: The ChainPlan Method (Framework) / Marcos Fava Neves, Jonny Mateus Rodrigues, Allan Wayne Gray, Rafael Bordonal Kalaki. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*. 2019. Vol. 21(4). P. 628–646. DOI: 10.7819/rbgn.v21i4.4012
257. Strategies for Effective Administrative Management. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/effective-administrative-management-strategies> (дата звернення: 27.04.2024).
258. Supporting Responsible Investments in Agriculture Systems Theory of Management / Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome : FAO, 2017. URL:

<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/d3bc57c7-be3d-48e8-b550-ce50cflf2222/content> (дата звернення: 16.12.2024).

259. Taoumi H., Lahrech K. Economic, environmental and social efficiency and effectiveness development in the sustainable crop agricultural sector: A systematic in-depth analysis review. *Science of The Total Environment*. 2023. Vol. 901(4). Article 165761. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2023.165761
260. Tarasovych L., Lavrynenko S., Martynenko A. Strategic Marketing Andinnovation Management Inhealthcare Facilities: Prospects for Development and Transformation. *Агроевім*. 2024. № 20. С. 108–112. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.108>.
261. Tarasovych L., Liashenko R. Synergy of system management and marketing technologies in agribusiness: assessment of resource potential and forecast of development dynamics. *Агроевім*. 2025. №. 15. С. 165–172. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.15.165>
262. Tarasovych L., Liashenko R. The innovative potential of management ecosystems in agribusiness: spatial clustering, SMART specialisation and marketing transformation. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №. 15. С. 221–228. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.221>
263. Tarasovych L., Yareмова M. Coherence of Marketing Imperatives for Managing the Development of Socio-Economic Systems. *Scientific Horizons*. 2021. Vol. 24. No. 7. P.81–89. DOI: 10.48077/scihor.24(7).2021.81-89
264. Transforming the supply chain with unified data management. URL: <https://news24online.com/information/transforming-the-global-supply-chain-through-unified-master-data-management-with-rohit-singhal/454898/> (дата звернення: 16.04.2024).
265. Vrabcová P., Urbancová H. Sustainable innovation in agriculture: Building competitiveness and business sustainability. *Agricultural Economics*. 2023. Vol. 69(1). P. 1–12. DOI: 10.17221/321/2022-AGRICECON

266. What is System Theory of Management? Definition, Components, Features, and Pros/Cons. URL: <https://thembains.com/system-theory-of-management/> (дата звернення: 17.12.2024).
267. Yerramareddy S., Lu S. C. Y. Hierarchical and interactive decision refinement methodology for engineering design. *Research in Engineering Design*. 1992. No 4. P. 227–239. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02032466>
268. Zylbersztajn D. Agribusiness systems analysis: origin, evolution and research perspectives. *Revista de Administração*. 2016. Vol. 52, No 1. P. 114–117. DOI: 10.1016/j.rausp.2016.10.004

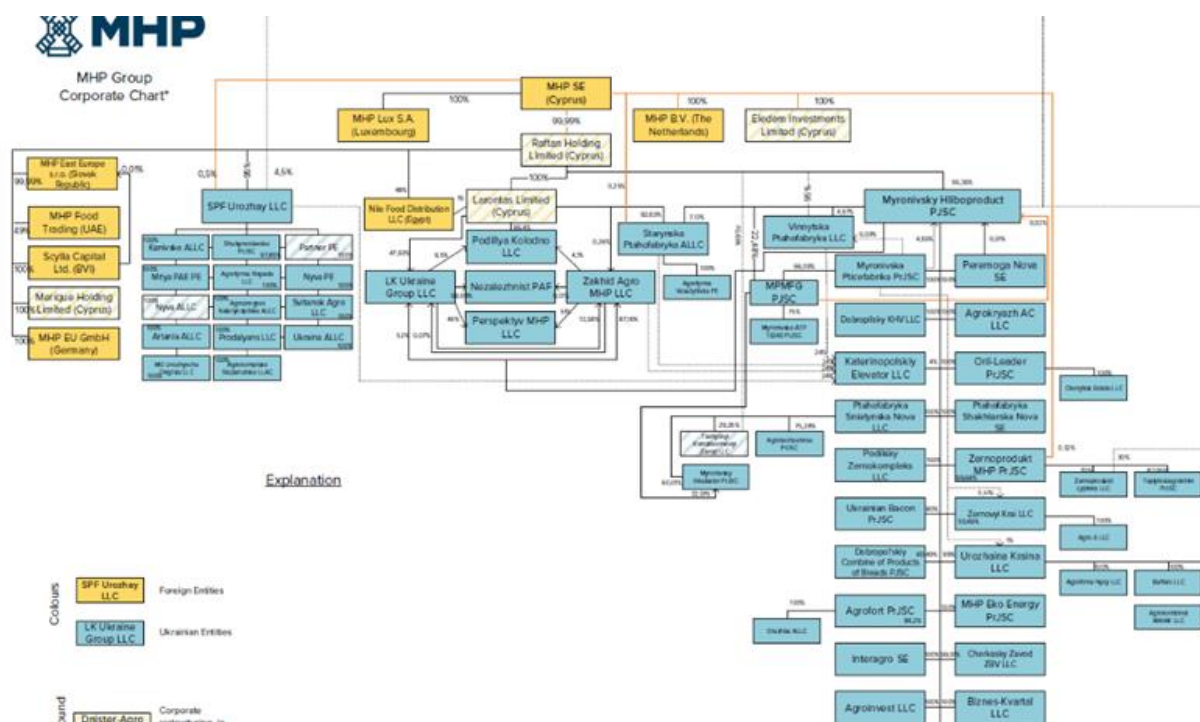
## Класифікація наукових поглядів на сутність системного менеджменту агробізнесу

Класифікаційна ознака (КО)	Деталізація класифікаційних ознак	Прояв в дослідженнях	Явище/процес	Автори
Управління організаціями	Управління фермою, сільськогосподарським підприємством	Сукупність функцій, методів та інструментарію управління з координації технологій рослинництва і тваринництва з метою отримання прибутку	Система процесів-технологій, в результаті яких забезпечується ефективність бізнесу та формуються передумови продовження циклів його розширеного відтворення	В. Андрійчук, Д. Девіс, Р. Голдберг, С. Кушнір, М. Малік, Ю. Кирилов, Н. Михайленко, К. Желуденко
Управління процесами, алгоритмами	Управління аграрним виробництвом, продовольчими ланцюгами	Управління сукупністю операцій, що забезпечують виробництво продовольства й доведення до споживача, та створюють додану вартість	Система внутрішніх та зовнішніх інститутів; операції-процеси та інтеграція їх взаємодії	С. Бугель, Г. Ткачук, О. Нікішина, Ю. Бакун, С. Саяпін
Ієрархічне управління	Управління агробізнесом на глобальному, національному, регіональному, локальному рівнях	Моделювання організаційного дизайну, залежно від розміру підприємства та ступеню його інтегрованості	Формування соціо-еколого-економіко-територіальних анклавів як системи потенціалів взаємозабезпечення економічного розвитку. Розвиток конгломератних систем агробізнесу із розширенням спектру функцій мультисистемного управління. Інституціоналізація стратегічного управління регіональними, національними, глобальними системами агробізнесу	С. Ціолковська, С. Дем'яненко, В. Русанюк, В. Вітвіцький, І. Беженар, О. Захарчук
Мережеве управління	Система управління створенням, адаптацією, взаємодією, трансформацією мереж агробізнесу	Узгодження «точок спільної координації» галузевих й інфраструктурних бізнес-мереж та формування адаптивних систем управління взаємодією цих мереж	Система агробізнес-організацій (центрів спільної координації) та їх трансформація залежно від перспектив розвитку та видів бізнесу. Формування маркетингового, логістичного менеджменту.	В. Зіновчук, Л. Левківська, І. Грішова, К. Нестерова

*Продовження Додатку А*

Проектне управління	Система координації розробки стратегій, проектів, програм та управління їх реалізації.	Формування системи бізнес-проектів та вибір найоптимальнішого в поточних умовах бізнес-середовища.	Процеси розробки, реалізації та аналізу систем реалізації агробізнес-проектів. Удосконалення методів, функцій, інструментарію системного менеджменту агробізнесу.	І. Линда, О. Присяжнюк, С. Саєс, М. Росс, Д. Джахам,
Інтегровані системи управління	Розробка та впровадження інноваційних механізмів управління комплексними соціально-економічними просторовими системами	Розвиток продовольчих соціо-просторових систем та формування адаптивних управлінських систем з метою забезпечення сталого розвитку	Формування й використання цілісних механізмів координації агробізнесу в системі розвитку соціуму	І. Кравчук, Ю. Лупенко, Я. Гадзало, Ю. Лузан, О. Козак, М. Пугачов, М. Мельник, А. Загородній, О. Шубравська, О. Бородіна

Джерело: сформовано на основі досліджених джерел.





**Рис. 1. Організаційна структура управління МХП (Миронівський хлібопродукт)**

Джерело: за даними підприємства.

**Інтерфейс анкети експертного опитування керівників та спеціалістів  
сільськогосподарських підприємств для оцінки потенціалу системного  
менеджменту «Менеджмент в агробізнесі: пріоритети функцій,  
інструментів, методів»**

## **Менеджмент в агробізнесі: пріоритети функцій, інструментів, методів**

**B** *I* U  

Експертне опитування керівників та спеціалістів сільськогосподарських підприємств для оцінки  
потенціалу системного менеджменту

**Оберіть з наведених операцій ті, які вважаєте пріоритетними для формування та реалізації  
стратегії підприємства**

- ☐ Розробка стратегії відбувається/корегується щорічно
- ☐ Здійснення аналізу внутрішнього середовища
- ☐ Здійснення аналізу зовнішнього середовища
- ☐ Визначення стратегічних альтернатив
- ☐ Оцінювання ризиків

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Управління реалізацією стратегії                                | ✕ |
| <input type="checkbox"/> Моніторинг процесу реалізації стратегії                         | ✕ |
| <input type="checkbox"/> Аналітичне забезпечення стратегії                               | ✕ |
| <input type="checkbox"/> <u>Додати варіант</u> або <a href="#">додати варіант "Інше"</a> |   |

☒ **Ключ опитування** (1 бал)



Обов'язково ☐





Оберіть з наведених операцій ті, які вважаєте пріоритетними для організаційного забезпечення бізнес-планування \*

- ☐ Розробка стратегічних планів на основі "дерева цілей"
- ☐ Розробка бізнес-планів на рівні функціональних підрозділів організації
- ☐ Здійснення аналізу середовища
- ☐ Аналіз стратегічних альтернатив
- ☐ Розробка алгоритму управління за цілями
- ☐ Розподіл відповідальності за реалізацію стратегії

Оберіть з наведених операцій ті, які вважаєте пріоритетними для організації ефективного управління з боку керівника

- ☐ Розробка карт адміністративних процесів
- ☐ Розробка правил, процедур, внутрішніх стандартів
- ☐ Удосконалення посадових інструкцій
- ☐ Формування ланцюгів "делегування повноважень"
- ☐ Управління проектними командами
- ☐ Створення оптимального організаційного дизайну
- ☐ Аналітичне забезпечення організації

Оберіть з наведених операцій ті, які вважаєте пріоритетними для здійснення контролю ефективного розвитку підприємства



Прапорці

- ☐ Формування системи контролю ×
- ☐ Впровадження алгоритмів контролю ×
- ☐ Розробка внутрішніх стандартів контролю ×
- ☐ Розробка критеріїв контрольних оцінок ×
- ☐ Формування баз даних контрольного моніторингу ×
- ☐ Моніторинг функціонування контролюючих систем ×
- ☐ Удосконалення процесів контролю ×
- ☐ Аналітичне забезпечення контролю ×

Оберіть з наведених фактори, які, на Ваш погляд, стримують ефективність збутової діяльності підприємства



☒ Прапорці



- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Формування політики управління збутовою діяльністю                            | X |
| <input type="checkbox"/> Консалтингові послуги   | X |
| <input type="checkbox"/> Формування баз даних збутової діяльності                                      | X |
| <input type="checkbox"/> Інтеграція з локальними партнерами при збуті продукції                        | X |
| <input type="checkbox"/> Розробка карти оптимізації збуту продукції                                    | X |
| <input type="checkbox"/> Моніторинг та оцінка збутової діяльності                                      | X |
| <input type="checkbox"/> Недостатній рівень знань, навичок і вмінь персоналу                           | X |
| <input type="checkbox"/> Низький рівень мотивації персоналу щодо суміщення функцій з управління збутом | X |

Оберіть з наведених фактори, які, на Ваш погляд, стримують цифровізацію підприємства



☒ Прапорці



- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Брак коштів на програмування та комп'ютеризацію                | X |
| <input type="checkbox"/> Висока вартість діджитал-програм та їх обслуговування          | X |
| <input type="checkbox"/> Неможливість залучення консалтингу до операційної цифровізації | X |
| <input type="checkbox"/> Відсутність координаційного ресурсу                            | X |
| <input type="checkbox"/> Низький рівень розвитку ініціативної кооперації                | X |
| <input type="checkbox"/> Недостатня вмотивованість персоналу щодо цифровізації          | X |
| <input type="checkbox"/> Опір змінам з боку персоналу                                   | X |
| <input type="checkbox"/> Недостатній рівень знань, навичок та вмінь персоналу           | X |
| <input type="checkbox"/> Відсутність регіональних програм діджитал-підтримки            | X |

Оберіть з наведених фактори, які, на Ваш погляд, посилять ефективність збутової діяльності підприємства



☒ Прапорці



**B** *I* U ↔ ✕

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Рестрація та участь у ріноранітних формах та об'єднаннях підприємців на локально... |  | X |
| <input type="checkbox"/> Запровадження формування баз даних збутової діяльності                              |  | X |
| <input type="checkbox"/> Інтеграція з локальними партнерами при збуті продукції                              |  | X |
| <input type="checkbox"/> Розробка стратегії збутової діяльності  |  | X |
| <input type="checkbox"/> Контроль збутової діяльності із використанням сучасних інструментів менеджменту     |  | X |
| <input type="checkbox"/> Посилення рівня знань, навичок і вмінь персоналу                                    |  | X |
| <input type="checkbox"/> Залучення аутсорсингових організацій для координації збутової діяльності            |  | X |
| <input type="checkbox"/> Ваш варіант відповіді   |  | X |

Оберіть з наведених фактори, які, на Ваш погляд, посилять рівень цифровізації підприємства

Прапорці

☐

Розрахунок можливих варіантів фінансування залучення програмного забезпечення...

×

☐

Стимулювання навчання персоналу

×

☐

Запровадження цифровізації у делегування повноважень та системі контролю вико...

×

☐

Стимулювання розвитку командної роботи

×

☐

Подолання опору змінам

×

☐

Залучення професійного консалтингу

×

☐

Залучення ресурсів локальних та регіональних мереж щодо формування цифрового...

×

☐

Залучення аутсорсингу

×

☐

Додати варіант або [додати варіант "Інше"](#)

Оберіть з наведених фактор (фактори) які найбільше впливає (впливають) на економічний стан Вашого підприємства (господарства)?

Прапорці

☐

фінансове забезпечення

×

☐

техніко-технологічне забезпечення

×

☐

державна підтримка;

×

☐

висококваліфікований досвідчений персонал

×

☐

рівень організації виробництва і збуту продукції

×

☐

рівень управління та організації господарської діяльності

×

☐

Ваш варіант відповіді

×

☐

Додати варіант або [додати варіант "Інше"](#)

Оберіть із наведених організацій, за допомогою яких здійснюється реалізація продукції Вашого підприємства (господарства)

Прапорці

☐

Контрактна реалізація переробним підприємствам

×

☐

Посередники

×

☐

Оптові продовольчі ринки

×

☐

Роздрібні продовольчі ринки

×

☐

Мережі супермаркетів

×

☐

Заготівельні пункти

×

☐

Логістичні хаби (місцеві логістичні локації)

×

☐

Інше (вказати)

×

Оберіть із наведених чинники, які Ви вважаєте несприятливими для розвитку агробізнесу на сільських територіях.



☒ Прапорці



- ☐ Економіко-політична ситуація ×
- ☐ Недосконала нормативно-правова база ×
- ☐ Неефективна фінансово-кредитна політика щодо розвитку агробізнесу; ×
- ☐ Рівень організації інфраструктури агробізнесу ×
- ☐ Рівень розвитку цифровізації в середовищі агробізнесу ×
- ☐ Рівень розвитку консалтингового забезпечення агроібізнесу ×
- ☐ Ваш варіант відповіді  ×

Вкажіть, які з перерахованих конс послуг, на Ваш погляд, мають бути пріоритетом пропозицій консалтингових організацій



☒ Прапорці



- ☐ Відносини землекористування ×
- ☐ Підвищення якості продукції ×
- ☐ Збутова діяльність ×
- ☐ Механізм отримання державної фінансової допомоги ×
- ☐ Кредитування ×
- ☐ Екологічна безпека ×
- ☐ Технологічні інновації у сільському господарстві ×
- ☐ Входження у міжнародні проекти, гранти ×

Вкажіть, які форми подачі результатів консалтингових послуг є перспективними для підвищення попиту на них



☒ 3 варіантами відповіді



- ☐ Бізнес-плани ×
- ☐ Технологічне обґрунтування ×
- ☐ Економічне обґрунтування ×
- ☐ Алгоритми операцій ×
- ☐ База даних для конкретного підприємства ×
- ☐ Консультативний супровід зх функціональними напрямками ×
- ☐ Ваш варіант відповіді ×
- ☐ Додати варіант або [додати варіант "Інше"](#)

**ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ  
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**



**ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ  
ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ**

вул. Мала Бердичівська, 25, м. Житомир, 10014, тел. (0412) 47-38-83

www.aprdep.zht.gov.ua

E-mail: office@aprdep.zht.gov.ua

Код ЄДРПОУ 02741433

Від 26.12 2023 № 08/2043/02-23/58 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА  
про впровадження  
результатів дисертаційної роботи  
Ляшенко Ружени Вікторівни  
на тему «Формування системного менеджменту в агробізнесі»**

Довідка видана у підтвердження того, що результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету Ляшенко Ружени Вікторівни позитивно схвалені Департаментом агропромислового розвитку та економічної політики Житомирської обласної державної (військової) адміністрації та були використані при розробці Програми економічного і соціального розвитку на 2023 р. при розробці алгоритму оцінки сучасного стану соціально-економічного розвитку територій, підприємництва, інноваційно-інвестиційного потенціалу та формування інфраструктури бізнесу.

Практичний інтерес представляють рекомендації щодо використання методики інтегральної оцінки потенціалу інфраструктури агробізнесу, іноземного досвіду регіонального менеджменту з формування кластерів, інтегрованих логістичних хабів, зокрема створення індустріальних парків та анклавів інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку бізнесового середовища в регіоні, на локальних територіях з перспективою забезпечення динамічного відтворення інноваційного потенціалу розвитку.

Обґрунтовані стратегічні напрями формування регіональних, національних та локальних систем агробізнесу на засадах впровадження сучасних підходів SMART-менеджменту, діджиталізації бізнесового простору та активізації професійної інтелектуалізації взаємодії керівників і спеціалістів можуть бути використані у практичній діяльності суб'єктами агарного сектору.

Директор

**Наталія АРЕНДАРЧУК**



Товариство  
з обмеженою  
відповідальністю

**“РОС АГРО”**

27645, Україна, Кіровоградська область,  
Кіровоградський район, с. Вишняківка, вул. Молодіжна, 30-б  
код ЄДРПОУ 31308597, ІПН 313085911084  
IBAN UA 193510050000026003878849701  
в філія АТ“Укрсиббанк”, МФО 351005  
тел/факс: +38 (0522) 35-90-99, 35-90-97, e-mail [rosagro1@gmail.com](mailto:rosagro1@gmail.com)

22.12.2022 № 285/12-22

### ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень

Ляшенко Ружени Вікторівни

Результати дисертаційного дослідження Ляшенко Ружени Вікторівни «Формування системного менеджменту в агробізнесі» використано у процесі розробки стратегії розвитку ТОВ «РОС Агро». Зокрема, використання запропонованої автором методики оцінювання функціоналу менеджменту дало можливість визначити пріоритети делегування повноважень й постановки завдань при оцінці ризиків в процесі розробки дерева цілей, сформувати алгоритм дій й конкретизувати операції поточного контролю процесу реалізації стратегії з можливістю використання моніторингово-аналітичних результатів для коригування управлінських операцій або розробки нових форматів стратегічного управління.

Практичне значення має запропонований автором механізм формування системного менеджменту в агробізнесі підприємства, використання якого дозволить оптимізувати та підвищити якість виробничих, інфраструктурних операцій.

Генеральний директор



Моцний Роман





**Товариство з обмеженою відповідальністю  
«Фаворит-Агро»**

Україна, 34700, Рівненська обл.  
м. Корець, вул. Київська, 8

Тел. (03651) 2-16-48, 2-19-36  
Email: ksp@ukr.net  
Веб-сайт: www.favorit-agro.com  
Код ЄДРПОУ 33852673  
Код ПНН 338526706150  
Номер свідоцтва платника ПДВ 200135659  
Розрахунковий рахунок: UA 063223130000026003000039019  
АТ «Укресімбанк», МФО 322313

20.12.2023 № 667/12-23

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

здобувача ступеня доктора філософії за

спеціальністю 073 – Менеджмент

(галузь знань 07 Управління та адміністрування)

**Ляшенко Ружени Вікторівни**

Результати наукових досліджень здобувача PhD ЛЯШЕНКО РУЖЕНИ ВІКТОРІВНИ «Формування системного менеджменту в агробізнесі» використано при формуванні збутової стратегії підприємства. Зокрема, використано авторську методику оцінки інфраструктури маркетингу – алгоритмічний аналіз рівня ефективності взаємодії працівників, що забезпечують управління збутом на підприємстві, із зовнішніми агентами (посередниками, представниками персербних підприємств, супермаркетів, організаторами локацій продовольчих ринків та логістичних хабів) в сенсі аналізу виконання умов контрактів. Це дало можливість сформувати інформаційну базу збутової діяльності підприємства та розробити на її основі маркетингову стратегію підприємства із перспективою її оновлення відповідно до змін ринкової кон'юнктури.

Директор



Куций Олег



**У К Р А Ї Н А**  
**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**  
**« А Г Р О Ф І Р М А Д Р У Ж Б А »**

19830, Черкаська обл., Золотоніський р-н  
с.Криштопівка, вул. Миру 13  
ІПН 307711410255, св. № 200097156, код ЄДРПОУ 30771141

---

26.06.2023 № 119

**ДОВІДКА**  
про впровадження результатів наукових досліджень  
Ляшенко Ружени Вікторівни

Результати наукових досліджень Ляшенко Ружени Вікторівни «Формування системного менеджменту в агробізнесі» використано у процесі розробки та реалізації програми цифровізації підприємства. Зокрема, використано авторську методику матричного аналізу пріоритетів цифровізації, за якою визначено її перспективні напрями з одночасною оцінкою бюджету операцій та процесів підвищення професійних компетентностей персоналу. Використання картограми розвитку цифровізації із виокремленням алгоритмічної послідовності правил та процедур щодо її впровадження дозволить сформулювати систему цифрового управління з можливістю входження у цифровізовані системи управління агробізнесом.

Директор



Коротун Олександр



## ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

бульвар Старий, 7, м. Житомир, 10008; тел.: (0412) 47-13-56; тел./факс: (0412) 47-21-45  
E-mail: mail@polissiauniver.edu.ua; www.polissiauniver.edu.ua, код згідно з ЄДРПОУ 00493681

від 23.05 2024 № 6554/01-17

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент  
(галузь знань 07 Управління та адміністрування)  
Ляшенко Ружени Вікторівни

Довідка видана про те, що результати дисертаційного дослідження Ляшенко Ружени Вікторівни «Формування системного менеджменту в агробізнесі» враховані при викладанні дисциплін: «Менеджмент» (знайшли відображення питання формування організаційного дизайну підприємства та адміністрування процесів розробки та реалізації стратегії); «Теорія організації» – використано методичний підхід до ідентифікації бізнес-ланцюгів, в яких створюється додана вартість, із можливістю їх оцінювання, формування критеріїв та параметрів їх трансформацій у бізнес-просторі; «Управління знаннями» – застосовано алгоритм оцінки знаннєвого потенціалу організації при формуванні проєктних груп та порядку їх взаємодії, використано підхід щодо формування систем управління на засадах SMART-менеджменту, формування баз даних та з використанням штучного інтелекту; «Маркетинговий менеджмент» – використано авторські підходи щодо функціоналу маркетингу підприємства та забезпечення цілісності його системи, впровадження інноваційних методів маркетингового управління, використання аутсорсингових форм взаємодії у процесах доведення продукції до кінцевого споживача.

Ректор університету

Олег СКИДАН