

УДК 005

Альошкіна Людмила Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

Уманський національний університет садівництва

Alioshkina Ljudmila

PhD, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management

Uman National University of Horticulture

ORCID: 0000-0002-1647-0141

Новак Інна Миколаївна

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту

Уманський національний університет садівництва

Novak Inna

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Management

Uman National University of Horticulture

ORCID: 0000-0003-1146-6861

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ

СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

MANAGING THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT OF CURRENT ECONOMIC TRENDS

Анотація. Вступ. В Україні аграрна галузь має величезний потенціал.
Аграрний сектор пов'язаний з ресурсами, природними умовами,

кваліфікованими спеціалістами та технічними можливостями. У цій сфері розвиток та його ефективність залежить від форми та типу організаційної структури, наявного виробничого потенціалу, обраних методів управління, використання у процесі виробництва інноваційних розробок і технологій, своєчасного отримання необхідних даних та інформації, споживацької поведінки. Аграрний сектор має свої специфічні риси залежно від природно-кліматичних, територіальних, фінансових, матеріально-виробничих і національних умов розвитку країни. Розвиток аграрного сектору характеризується зростаючою здатністю відтворювати результати діяльності та умови для їх подальшого вдосконалення в постійному режимі і без стрибкоподібних змін.

В аграрній сфері людський потенціал є важливим чинником забезпечення її розвитку. Суттєво полегшити людську працю можуть високоточні механізми позиціювання, безпілотники, автоматизовані управлінські системи, дистанційне зондування. Обов'язковим елементом сучасного виробництва є впровадження та застосування інновацій як спосіб підвищення економічних показників діяльності підприємств аграрної сфери, забезпеченням суспільства якісною продукцією.

Мета. Метою дослідження є розкриття різних аспектів та особливостей управління розвитком аграрної галузі відповідно до економічних тенденцій сьогодення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступають праці українських та іноземних авторів, що провадять свої науково-практичні роботи у аграрній та економічній сфері. У процесі дослідження було використано наукові методи: теоретичне узагальнення, формалізації, аналізу та синтезу, логічного узагальнення результатів.

Результати. У статті розглянуто особливості аграрної галузі, вплив рівня її розвитку на матеріальний та соціальний добробут суспільства, забезпечення населення продовольством, постачання необхідною

сировиною переробні галузі. Визначено суть управління діяльністю аграрних підприємств. Важливим є виробничо-технічна, організаційна та економічна єдність. Окреслено чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність аграрних підприємств. Визначено типи організаційних структур у системі управління відносно наявності тих чи інших функціональних зв'язків. Виділено основні проблеми управління розвитком аграрної галузі у контексті економіки. В управлінні виробничо-господарською діяльністю вагому роль відіграють функції маркетингу, науково-дослідних та конструкторських робіт, управління кадрами, управління якістю, здійснення матеріально-технічного постачання, оцінювання, мотивації, комунікації, ухвалення управлінських рішень. Вагому роль відіграє перспективний розвиток науково-технічного прогресу в аграрній галузі та розвиток інноваційних процесів у всіх її сегментах. Розглянуто особливості управління аграрною сферою відповідно до сучасних тенденцій в економіці, вказані заходи щодо її вдосконалення.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на механізмах регулювання процесів розвитку аграрної галузі країни.

Ключові слова: аграрна галузь, сільськогосподарське виробництво, управління, економічні тенденції, людські ресурси, споживачі, інновації, штучний інтелект.

Summary. *Introduction.* In Ukraine, the agricultural sector has a huge potential. The agricultural sector is associated with resources, natural conditions, qualified specialists and technical capabilities. In this area, development and its effectiveness depends on the available production potential, the chosen management methods, the use of innovative developments and technologies in the production process, the timely acquisition of the necessary data and information, and consumer behavior. The agricultural sector has its own specific features

depending on the climatic and natural, territorial, financial, material and production and national conditions of the country's development.

In the agricultural sphere, human potential is an important factor in ensuring its development. High-precision positioning mechanisms, automated management systems, remote sensing, drones are able to significantly facilitate human work. The wide application and implementation of innovations is a mandatory element of modern production, the addressing of social and economic problems of the agro-food sector, which are related to the search for mechanisms to increase the economic indicators of the activity of agricultural enterprises, to provide the population with high-quality organic products.

Purpose. The purpose of the study is to reveal the peculiarities of managing the development of the agricultural sector in the context of modern economic trends.

Materials and methods. The research materials are the works of Ukrainian and foreign authors who conduct their scientific and practical work in the agrarian and economic sphere. The research used scientific methods: theoretical generalization, formalization, analysis and synthesis, logical generalization of results were used.

Results. The article examines the peculiarities of the agrarian industry, the impact of its level of development on the material and social well-being of society, providing the population with food and the necessary raw materials for the processing industry. The essence of managing the activities of agricultural enterprises is determined. Production-technical, organizational and economic unity is important. Internal and external environmental factors affect the activity of agricultural enterprises are outlined. The main problems of managing the development of the agricultural industry in the context of the economy are highlighted. The leading place in the management of production and economic activity is occupied by the functions of marketing, research and development, personnel and quality management, material and technical supply, research,

evaluation, communication, motivation, negotiation and management decision-making. The development of agro-industrial production is a complex process that is coordinated with the relevant conditions. An important role is played by the promising development of scientific and technical progress in the agricultural sector and the development of innovative processes in all its segments. The peculiarities of the management of the agrarian sphere in accordance with modern trends in the economy are considered.

Discussion. In the future research, we propose to pay attention to the study of mechanisms for regulating the development of the country's agricultural sector.

Key words: *agricultural industry, agricultural production, management, economic trends, human resources, consumers, innovations, artificial intelligence.*

Постановка проблеми. Агропромисловий комплекс України має значний потенціал та великі можливості для зростання: сприятливий клімат для великомасштабного сільського господарства, багатий ґрунт, доступ до рясних земельних і водних ресурсів. Основою сільського господарства України виступає рослинництво, зокрема, вирощуванні зернових та виготовленні рослинної олії. Окрім цього, країна спеціалізується на виробництві цукру, птиці та яєць. Відповідно виробництво цих товарів перевищує внутрішній попит та експортується. У світі зростає споживання соняшникової олії. На міжнародному ринку українські виробники є визнаними. Дещо повільніше розвивається ринок м'яса, ніж ринки інших сільськогосподарських продуктів [13, с. 149].

В умовах воєнного стану досліджувана галузь продовжує працювати, приймаючи виклики та адаптуючись до ризиків сьогодення (окупація, руйнування, порушені логістика постачання ресурсів і збуту готової продукції тощо). Аграрії продовжують збільшувати виробництво та шукати можливості для зберігання, щоб забезпечити достатню кількість їжі для

людей по всій країні. У сучасних умовах основним фактором результативності у діяльності підприємств аграрної сфери є ефективність системи управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні науковці постійно відстежують стан аграрної сфери країни. Різні аспекти розвитку агропромислового комплексу України досліджують Н. Петруха та В. Каращенко [14]; Г. Рябенко й І. Бондаренко [16]; В. Базяка, В. Сатановська, Т. Ясінько [2] та інші. Монографія О. Руденко, Т. Шестаковська, С. Гривко, М. Гурський, А. Котеленець, П. Халімон [9] окреслили проблеми регулювання розвитку аграрного сектору України в сучасних реаліях. К. Мазур та О. Кубай надали теоретичні та практичні аспекти розвитку управління й організації виробництва в аграрних підприємствах. О. Дорофєєв [8] дослідив етапи розвитку системи управління у сфері аграрного виробництва. В. Скрипник [18] проаналізувала рівень розвитку агропідприємств на інноваційних засадах. С. Газуда, В. Герцег, М. Оприсок [3] розкрили особливості удосконалення системи управління персоналом у сфері аграрного розвитку. О. Демченко [7] з'ясував специфіку розвитку ресурсного потенціалу агропідприємства, його умови.

Мета статті – розглянути особливості психологічної реабілітації під час ремісії, здійснення психодіагностики та застосування методів психосоціальної корекції.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступають праці українських та іноземних авторів, що провадять свої науково-практичні роботи у аграрній та економічній сфері. У процесі дослідження було використано наукові методи: теоретичне узагальнення, формалізації, аналізу та синтезу, логічного узагальнення результатів.

Виклад основного матеріалу. Аграрна галузь – це сукупність економічних взаємопов'язаних між собою виробничо-технологічним розподілом праці господарства, які спеціалізуються на вирощуванні та

виготовленні сільськогосподарської продукції, її промислового перероблення, зберігання та реалізації. Також сюди належать інформаційні та наукові системи із забезпечення. Уся галузь характеризується специфікою та відмінностями окремих елементів, побудовою організаційно-економічної й техніко-технологічної політики щодо всіх суб'єктів господарювання [9, с. 15]. Підприємства аграрного сектору забезпечують виробництво, переробку, реалізацію сільськогосподарської продукції та продуктів харчування населенням. Рівень розвитку аграрної галузі впливає на матеріальний та соціальний добробут суспільства, забезпечення населення продовольством, постачання необхідною сировиною переробні галузі.

Управління діяльністю аграрних підприємств – це здійснення впливу на процес управління, основою якого є відповідні методи, принципи й функції, діяльність організації, координації етапів сільськогосподарського виробництва з метою отримання прибутку в довготривалій перспективі. З двох сторін можна охарактеризувати виробничо-господарську діяльність: 1) відтворення елементів виробничо-технічної структури підприємства, знарядь і предметів праці, технологічних правил і норм процесу виробництва, проведення досліджень і розробок, розподілу продукції; 2) відображає чинники соціально-економічної структури підприємства, фахову спроможність здійснювати трудову діяльність, стиль прийняття управлінських рішень, розподілу повноважень і відповідальності між працівниками. Тобто виробничо-господарська діяльність – це комерційний процес виробництва, що спрямований на виготовлення та реалізацію конкретної продукції чи надання послуг вартісного характеру [12, с. 11]. Важливим є виробничо-технічна, організаційна та економічна єдність. Діяльність аграрних підприємств здійснюється під впливом чинників їх внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 1).

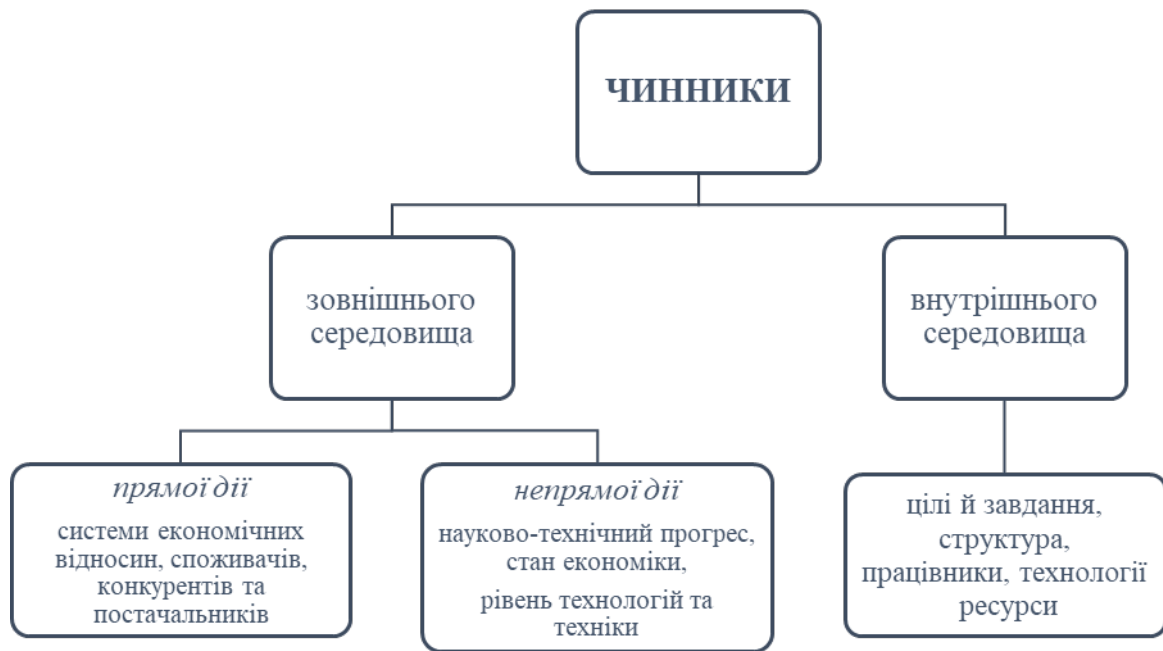


Рис. 1. Чинники впливу на діяльність підприємств аграрної галузі

Джерело: сформовано на основі [12]

Успішне функціонування підприємств агропродовольчої галузі залежить від ефективної роботи внутрішньої системи та зовнішніх чинників, пошуку оптимальних алгоритмів для збільшення результативності діяльності та конкурентоспроможного рівня [2, с. 10].

В умовах війни проблемою аграрного виробництва є неможливість релокації земельних ресурсів – основного засобу виробництва. Відповідно першочерговим завданням після звільнення окупованих територій, є розмінування їх, розроблення системи відновлення родючості ґрунту. Серед основних завдань агровиробників виступає підтримання продовольчої безпеки, забезпечення постачання сировини та збуту сільськогосподарської продукції, збільшення об'ємів переробки власної продукції у країні, розвиток тваринництва [20, с. 89].



**Рис. 2. Основні проблеми управління розвитком аграрної галузі
(у контексті економіки)**

Джерело: сформовано на основі [8, с. 201-202]

В останні десять років спостерігається тенденція ефективного менеджменту аграрних підприємств, організаційно складнішого рівня державного управління [8, с. 196]. Сучасний стан розвитку відображає функції державного управління аграрного сектору в розробках програм розвитку аграрного сектору економіки та контролю за їх виконанням. Сектор функціонує і розвивається на рівні його підприємств. Механізм державного управління трансформувався в самостійний механізм господарювання, де передбачається свобода у пошуку партнерів, виборі форм і методів оплати, диференціація механізмів ціноутворення [3, с. 38].

Сучасний рівень системи управління підприємствами в аграрній галузі характеризується недостатнім використанням системного підходу в менеджменті в цілому, браком контролю за ефективністю управлінської

системи та її елементами, недосконалістю мотиваційної складової у роботі з персоналом підприємства, незначною відповідністю загальним принципам системи менеджменту. Здебільшого у сільському господарстві функції власника і менеджера сполучаються.

Грамотно побудована організаційна структура управління, налаштування її ефективного функціонування визначає швидкість і якість прийняття управлінських рішень. До факторів, які визначають тип та ієрархічність організаційної структури підприємства, належать загальний масштаб та обсяги виробництва, асортимент продукції або послуг, складність і рівень уніфікації товарів, міжнародні зв'язки підприємства та інше.

У системі управління відносно наявності тих чи інших функціональних зв'язків виділяють різні типи (таблиця 1).

Таблиця 1

Типи управління в агроформуваннях

Лінійний тип	Усі виробничі відділи очолюють керівники, які здійснюють функції управління, підпорядковуючись генеральному директору. Тут відмічається чіткість взаємовідносин і відмінний контроль, оперативність прийняття рішень.	Практично цей тип організаційного управління використовується малими та середніми підприємствами з виробництвом однорідної продукції
Функціональний тип	Розпорядження отримує кожен виробничий відділ одночасно від кількох керівників функціональних підрозділів, що забезпечує компетентне керівництво в рамках кожної управлінської функції.	Дана структура застосовується у великих однопредіельних компаніях задля отримання конкурентної переваги з мінімізацією виробничих витрат
Лінійно-функціональний тип	Управління здійснюється за лінійною схемою, функціональні відділи виконують лише забезпечуючу та обслуговуючу, за необхідності консультативну функції. Розподіл повноважень поділяється відповідно функцій управління. Ієрархічність сприяє оперативній реалізації управлінських рішень, підвищує результативність функціональних служб, маневруванню ресурсами.	Цей тип поширений на підприємствах при переході від малих до середніх чи великих категорії

Дивізійний тип	Характерно поглиблений поділ управлінської праці, де ключовими фігурами в управлінні виступають менеджери виробничих підрозділів.	Притаманний для великих підприємств з широким асортиментом продукції
Матричний тип	Відображає поєднання функціонального та проектно-цільового типів організаційної структури, яка побудована за принципом подвійного підпорядкування виконавців.	Характерна для підприємств з виробництва високотехнологічних видів продукції.
Множинні організаційні структури	Формуються у великих підприємствах, де неоднакові підрозділи створилися за різним організаційним принципом: 1) холдингові компанії контролюють пакети акцій багатьох юридично самостійних фірм з різноманітною діяльністю, здійснюють контроль їх структурної організації лише при надважливих обставинах; 2) на основі єдиних принципів формується конгломерат, але для кожного підрозділу створюється своя адекватна організаційна структура залежно від різних умов діяльності (штаб-квартира із загальним керівництвом і багато самостійних юридично залежних оперативних філій).	

В аграрному секторі України створюються і функціонують суб'єкти господарювання з різними формами управління. Загальні і спеціальні умови їх створення визначаються законодавством країни.

Суб'єкти сільськогосподарського виробництва виділяють в три основні групи (відповідно до організаційно-правової форми, структури ведення діяльності):

- малі (або дрібні) форми організації підприємства швидше реагує на зміну кон'юнктури ринку з врахуванням особливостей окремих територій;
- середні агровиробники виступають фундаментом сільського господарства країни, забезпечуючи найбільші обсяги виробництва продукції та зайнятості;
- великі підприємства володіють високими показниками ефективності діяльності, значними ресурсами, можливості для залучення та використання інвестицій [9, с. 283].

Український національний корпоративний сектор економіки представляється такими його складовими:

- акціонерний: публічні та приватні акціонерні товариства, державні акціонерні компанії;
- похідний: інтеграційні формування (асоціації, корпорації, концерни, холдинги, дочірні підприємства та інші);
- неакціонерний корпоративний сектор: інші господарські формування та корпоративні підприємства відповідно до вітчизняного законодавства.

Найбільш розповсюдженою формою аграрного бізнесу є приватні підприємства і товариства з обмеженою відповідальністю [12, с. 20]. До приватних належать фермерські та приватні сільськогосподарські підприємства. Їм характерна самостійність у виробничій та комерційній діяльності, визначенні спеціалізації та масштабності виробництва, вироблення продукції, вибору партнерів для економічних взаємозв'язків. Діяльність *фермерських господарств* базується на праці членів сім'ї фермера (виключно громадянина України) або найманих ним працівників. Площі ферм визначаються діапазоном від кількох гектарів до п'яти-десяти тисяч гектарів (підприємство середнього розміру). Більшість фермерських господарств України мають площу від 100 до 2000 тисяч гектарів. *Приватні сільськогосподарські підприємства* можуть створюватися юридичними особами (громадянами України, іноземцями, особами без громадянства та юридичними особами) відповідно до загальних правил щодо ведення господарської діяльності Цивільного та Господарського кодексів.

Управління приватним підприємством здійснюється власником, який залучає місцеве населення до праці з метою забезпечення ефективної господарської діяльності. Одноосібне здійснення управління власником або невеликою групою власників має переваги, зокрема, спрощення реєстраційної процедури підприємства, формування статутного фонду, розподілу результатів праці.

Розвиток агропромислового виробництва є складним процесом, який узгоджується з відповідними умовами (рис. 3) [8, с. 14].

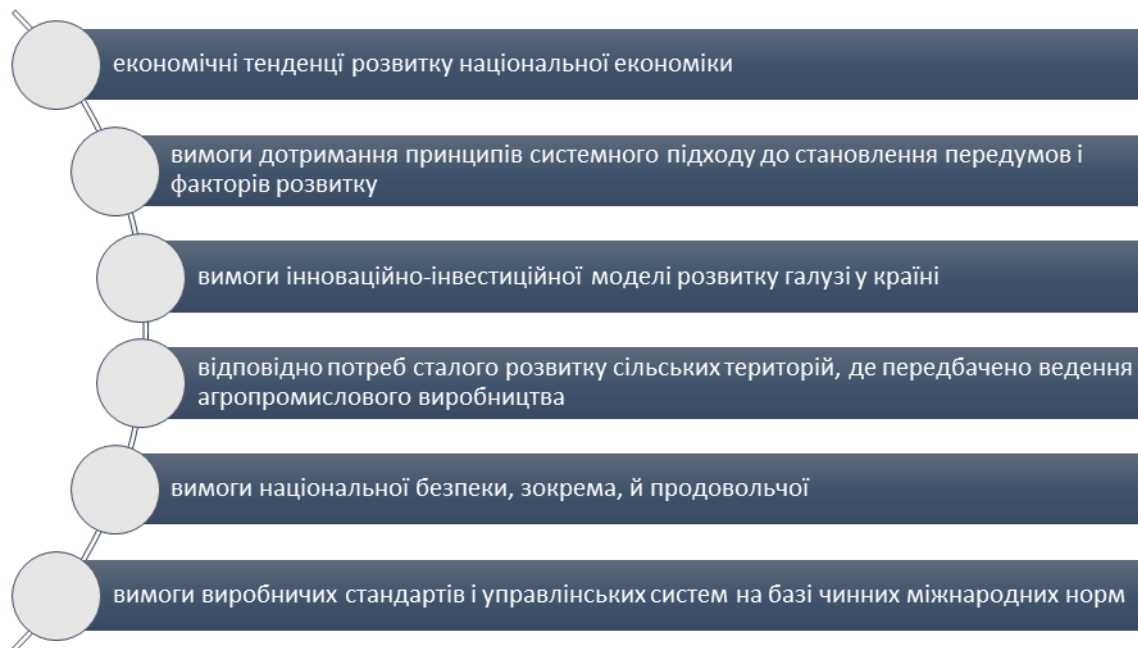


Рис. 3. Умови розвитку аграрної галузі

Джерело: авторська розробка

В управлінні виробничо-господарською діяльністю вагому роль відіграють функції маркетингу, досліджень і розробок, управління якістю та персоналом, логістики, досліджень, оцінки, комунікацій, мотивації, ведення переговорів та прийняття управлінських рішень.

У процесі управління важливим є формування чітких цілей, аналіз сукупності важливих даних (площі полів, якість ґрунту, врожайність тощо), проведення розрахунків, вибір технологій та інше. Відмічається частіше застосування нових наукових розробок та технологій: аерофотометрія, датчики зелені, картографування ґрунтів, аналіз метеорологічних даних – компоненти «розумної ферми» [6, с. 13]. Іншим напрямком визнають біотехнології – генетична модифікація рослин з метою підвищення їх стійкості до шкідників і хвороб, несприятливих умов; вдосконалення засобів захисту рослин, біологічних добрив та інше [14, с. 4].

Окремим видом управлінської діяльності є управління інноваційним розвитком. Система управління інноваційним розвитком будується на основі інноваційних цільових програм, інструментом реалізації яких є сукупність процесного й проектного підходів до управління інноваційним розвитком. В аграрному секторі для ефективної реалізації інноваційної діяльності необхідна відповідність наступних дій: виявлення проблем в аграрному бізнесі; врахування інформації та наукових досліджень для вирішення вказаних проблем; повне зацікавлення у використанні інноваційних ідей та розробок; наявна ресурсна база для реалізації ідей; розроблення або володіння механізмом інноваційної системи [18, с. 22].

У науковому полі обговорюють про роль штучного інтелекту у сільському господарстві та продовольчій галузі. Технології завжди були в авангарді сільського господарства, від примітивних інструментів до зрошення, тракторів і штучного інтелекту. Інструменти для розумного землеробства, інтелектуальна автоматизація та продукти на основі штучного інтелекту виконують повторювані трудомісткі завдання. Штучний інтелект представляє інструменти для вирішення проблем, які пов'язані зі зміною клімату, екологічними проблемами та зростаючим попитом на продукти харчування. Це революціонізує сучасне сільське господарство, покращивши ефективність, сталість, розподіл ресурсів на додаток до моніторингу в реальному часі для більш здорової та якіснішої продукції. На практиці штучний інтелект у сільському господарстві може відстежувати стадії росту та стиглість рослин швидко та точно. Автоматизуючи виявлення витоків і надаючи сповіщення, технологія штучного інтелекту підвищує ефективність використання води, допомагаючи фермерам економити ресурси. Такі методи, як 3D-картування, дані з датчиків і дронів, фермери можуть передбачити врожайність ґрунту для конкретних культур. Що стосується управління штучний інтелект може

бути корисним в управлінні ризиками (прогнозна аналітика зменшує кількість помилок у сільськогосподарських процесах) [1].

До основних напрямків удосконалення управління розвитком в аграрному секторі можна віднести надійний науково-інноваційний супровід процесу визначення потреб та виробництва відповідної продукції, що задовольняє споживачів. Організаційна структура управління, якісний та кількісний склад керівників і фахівців приводяться відповідно оптимальній виробничій структурі (згідно з розрахунками сучасних науково-економічних методів і моделей). Складовими вдосконалення менеджменту є підбір фахівців та підвищення їх кваліфікації: освітні програми сприяють отриманню професійної компетенції для проведення системних змін з постійної адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища та новітніх світових стандартів [17, с. 55].

Людські ресурси виступають важливим елементом успіху будь-якої організації, забезпечуючи підтримку, розвиток та управління. Людські ресурси є важливою складовою всіх сфер діяльності, включають у себе всіх працівників з їх знаннями і навичками, досвідом та потенціалом. Потужним важелем управління є матеріальне і моральне стимулювання працівників, оскільки вони впливають на їхні інтереси та підвищують зацікавленість ефективного виробництва. Моральні стимули відображають різні форми заохочення працівників, зокрема, доброзичливе і довірливе ставлення керівництва до команди [16, с. 258]. Необхідним є здійснення моніторингу та оцінювання стану трудових ресурсів аграрної сфери України для визначення ефективності роботи персоналу. Це сприяє контролю та прийняттю рішень про перегляд розміру заробітної плати (підвищення або зниження), можливості кар'єрного зростання [3, с. 40-41]. Продуктивність праці є одним з головних показників, який визначає розвиток менеджменту підприємства та галузі. У великих агропідприємствах простежується тенденція створення служб управління та розвитку персоналу для успішної

реалізації організаційно-управлінських проєктів та координації роботи трудових ресурсів, а також для забезпечення ефективного функціонування кадрового менеджменту, розроблення і прийняття грамотних управлінських рішень щодо формування трудового потенціалу.

Аграрна галузь вимагає управління якістю, яке включає наступні елементи [5, с. 191]:

- ❖ Продукція або послуги відповідають міжнародним і національним стандартам якості та безпеки, вимогам національного законодавства, що сприяє формуванню довіри споживачів і збільшенню ринків збуту.

- ❖ Оптимізація виробничих процесів, зменшення відходів, забезпечення ефективного використання ресурсів – підвищення продуктивності та прибутковості.

- ❖ Продукція відповідає вимогам з безпечності харчових продуктів та здоров'я споживачів, що являється і одним з основних факторів успіху підприємства аграрного бізнесу. Управління якістю допомагає виявити та усунути потенційні ризики безпечності продукції на всіх етапах виробництва.

- ❖ Взаємодія та відповідальність перед зацікавленими сторонами – споживачами, інвесторами, регуляторними органами та постачальниками – щодо якості продукції, екологічної стійкості, етичності виробництва.

- ❖ Систематичний аналіз та оцінювання якості продукції й виробничих процесів з метою виявити слабкі місця та можливості для розвитку, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність галузі.

- ❖ Забезпечення культури якості – освіта та навчання працівників, удосконалення виробничих процесів, увага до запитів й потреб споживачів, високі стандарти в усіх аспектах діяльності [4, с. 191].

Управління якістю в аграрній сфері передбачає ідентифікацію, аналіз та управління ризиками, що допомагає швидко виявляти та вчасно усувати можливі проблеми.

Ще однією економічною тенденцією є активне використання сучасних маркетингових технологій, які оптимізують виробництво, розширюють можливості аналізу та контролю, покращують якість продукції, підвищують рівень довіри споживачів. В агропродовольчій сфері успішно використовуються різноманітні Digital-маркетингові технології. В агропродовольчій сфері Digital-маркетинг сприяє ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств завдяки прямому доступу до споживачів, покращенню стосунків з клієнтами, підвищенню обізнаності про продукцію або послуги, оптимізації сільськогосподарського виробництва, глибокому аналізу даних з цифрових джерел для аналізу ринкових тенденцій та конкуренції, ефективному рекламуванню та зниженню витрат, розвитку електронної комерції, підтримки бренду. Серед цих технологій варто відмітити маркетинг у соціальних медіа (підтримка зв'язку з клієнтами у соціальних мережах Facebook, Instagram, LinkedIn тощо, поширення актуальної інформації про продукти та акції); сільськогосподарський контент (корисний та освітній контент – поради з вирощування сільськогосподарських культур, відеоінструкції тощо, на офіційному вебсайті або в соціальних медіа для уваги та лояльності аудиторії); пошуковий маркетинг – використання пошукових систем (SEO) та контекстної реклами (Google AdWords) для підвищення упізнаваності та залучення уваги потенційних клієнтів; електронна комерція: онлайн-магазин для продажу сільськогосподарської продукції безпосередньо споживачам; електронна пошта та маркетингові розсилки: e-mail-кампанії для вдосконалення інформування споживачів про нові пропозиції, знижки; мобільний маркетинг (мобільний додаток для зручності клієнтів, SMS-розсилки); аналітичні інструменти (Google Analytics) використовуються для оцінювання ефективності маркетингових та рекламних кампаній, збору даних про споживацьку поведінку та інше [11, с. 248-249].

В умовах адаптації до змін стратегічне управління розвитком потенціалу є фундаментальним напрямком стратегічного управління, що забезпечує майбутнє позиціонування галузі в економічному середовищі [14, с. 35]. Формування і вдосконалення системи стратегічного управління розвитком ресурсного потенціалу підприємства аграрної сфери є одним з важливих чинників успішної діяльності в сучасних умовах мінливого середовища. Здійснення пошуку способів раціонального використання наявних ресурсів, компетенцій та можливостей розвитку мають вагоме значення [7, с. 41]. Це дозволить забезпечувати максимальне використання виробничої потужності, знизити витрати, підвищити якість продукції, збільшити частку стабільного контингенту споживачів, забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Складна багатоаспектна задача з підвищення ефективності діяльності підприємства стоїть перед керівництвом усіх аграрних підприємств. Заходи щодо вдосконалення управління розвитком підприємств аграрної галузі:

- коригування організаційної структури через використання раціональних схем взаємовідносин та специфіки прийняття рішень;
- впровадження програм розвитку управлінських кадрів та їх потенціалу;
- контроль за дотриманням умов та стандартів якості виробництва, економічного використання наявних ресурсів на всіх етапах виробництва;
- збільшення об'ємів виробництва і рівня якості продукції або послуг завдяки дотриманню прийнятних всім сторонам термінів та якості проведення конкретних технічних й технологічних процесів; оптимізація матеріально-технічної бази й агрегатів сприятиме зменшенню собівартості механізованих польових робіт та збільшенню обсягів сільськогосподарських товарів або послуг;
- дослідження та аналіз факторів ризику і пунктів невизначеності, що стосуються усіх чинників внутрішнього й зовнішнього середовища.

Фундаментальними шляхами вдосконалення управління розвитком підприємств в аграрній сфері слід вважати створення повноцінних підрозділів, розробку і практичну реалізацію стратегії діяльності. Сучасне аграрне підприємство повинно мати організаційну систему, яка сприяє точному плануванню усіх аспектів діяльності, правильно організовувати роботу усіх відділів та контролювати ці процеси. Системно й комплексно повинні здійснюватися усі напрями розвитку підприємства. Сучасні технології та інструменти управління (цифрові системи моніторингу, аналітики, автоматизації) необхідні для оптимізації ресурсів та підвищення продуктивності в аграрному секторі. Важливим є організація раціональної закупівлі сировини і матеріалів для процесу виробництва (ведення обліку поточного споживання ресурсів, складання планів на довгостроковий період) для ефективного використання бюджету й скорочення виробничих витрат.

Визначаючи структуру управління підприємством аграрного сектору, використовуються наступні принципи для забезпечення реалізації всього спектра функцій управління сукупністю підрозділів: оптимальність та гнучкість менеджменту, ефективна комунікація, чітке розмежування функцій. Розвиток відносин відповідно до змін у суспільстві об'єктивно обумовлюють необхідність постійного удосконалення управлінської діяльності, зокрема, зміни стилів і засобів управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Ефективна діяльність підприємства та його підрозділів залежить від обраних методів управління, їх поєднання та узгодженості, форми власності, специфіки цілей та інших чинників внутрішнього й зовнішнього середовища. Управлінська діяльність виступає результатом цілеспрямованого застосування різних методів і засобів. Ресурсний потенціал аграрного сегменту економіки має значні можливості для активного розвитку. Рівень його розвитку відображається на рівні суспільного добробуту, вартості споживчого

кошика, сформованих умови та якості трудової сили в національній економіці. Сучасні перешкоди та можливості стимулюють аграрну сферу.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на механізмах регулювання процесів розвитку аграрної галузі країни.

Література

1. AI in Agriculture – The Future of Farming. Intellias. URL: <https://intellias.com/artificial-intelligence-in-agriculture/> (дата звернення: 15.08.2024).
2. Базяка В., Сатановська В., Ясінько Т. Особливості стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 9-11.
3. Білокінь О.П. Управління матеріально-технічним забезпеченням в аграрному секторі: дис. на здобуття наук. ступ. д-ра філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. Державний біотехнологічний університет, Харків, 2023. 242 с.
4. Газуда С.М., Герцег В.А., Оприсок М.Д. Вдосконалення системи управління персоналом у сфері аграрного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2023. С. 39-44. doi: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2\(62\).39-44](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).39-44).
5. Галич І.В., Нємикін А.В., Радченя С.І. Управління якістю в аграрній сфері. *Технічний прогрес в АПВ: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 2023. С. 191.
6. Германюк Н. Аналіз сучасного стану аграрної галузі. *Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах:*

збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч.2. С. 12-14.

7. Демченко О. В. Стратегічне управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах мінливого економічного середовища. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2, № 3. С. 39-50.

8. Дорофєєв О. В. Сучасні напрями забезпечення економічного розвитку суб'єктів аграрного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3, № 3. С. 195-200.

9. Єфремова І.І., Ломакіна І.Ю. Організаційно-правові форми агробізнесу в Україні. *Порівняльно-аналітичне право*. 2020. № 1. С. 282-286. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0390/2020.1.69>.

10. Костецький Я. І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: теорія і практика: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 356 с.

11. Кошкалда І., Домбровська О. Вплив цифрового маркетингу на розвиток агропродовольчої сфери в умовах війни. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 246-249.

12. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.

13. Михайленко О. Аграрний сектор України: сучасний стан, проблеми та перспективи реформування галузі. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 148-152.

14. Петруха Н. М., Каращенко В. С. (2024). Управління розвитком аграрної галузі в контексті сучасних економічних тенденцій. *Академічні візії*. 2024. № 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1190> (дата звернення: 15.08.2024).

15. Писаренко С. В., Іванько М. В., Грицаєнко М. О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 27 (2). С. 29-35. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-27>.

16. Рябенко Г.М., Бондаренко І.Д. Особливості управління діяльністю аграрних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. 13. С. 356-360.

17. Сахацький М.П., Запша Г. М., Сахацький М.М. Управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 7-8. С. 52-56.

18. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. С. 19-24.

19. Халізов Д.В. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Том 1 № 79. С. 286-290. doi: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.48>.

20. Чернікова Н., Царенко М., Бондаренко Д. Стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 88-90.

21. Шубравська О.В., Прокопенко К.О. Інтеграційні перспективи України: переваги і ризики для аграрного сектору. *Економіка України*. 2014. № 1(626). С. 63–73.

References

1. AI in Agriculture – The Future of Farming. Intellias (2024). URL: <https://intellias.com/artificial-intelligence-in-agriculture/>.
2. Baziaka, V., Satanovska, V., Yasinko, T. (2023). Osoblyvosti stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva ahroprodovolchoi sfery za suchasnykh umov [Peculiarities of the strategy for increasing the competitiveness of agro-food enterprises under modern conditions]. *Stratehichnyi menedzhment ahroprodovolchoi sfery v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: bezpeka, innovatsii, liderstvo: materialy I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Poltava: PDAU. pp. 9-11 [in Ukrainian].
3. Bilokin, O.P. (2023). Upravlinnia materialno-tekhnichnym zabezpechenniam v ahrarnomu sektori [Management of material and technical support in the agricultural sector]. Derzhavnyi biotekhnolohichnyi universytet, Kharkiv. 242 p.
4. Hazuda, S.M., Hertseh, V.A., Oprysok, M.D. (2023). Vdoskonalennia systemy upravlinnia personalom u sferi ahrarnoho rozvytku [Improvement of the personnel management system in the field of agrarian development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu*. pp. 39-44. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2\(62\).39-44](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).39-44) [in Ukrainian].
5. Halych, I.V., Niemykin, A.V., Radchenia, S.I. (2023). Upravlinnia yakistiu v ahrarnii sferi [Quality management in the agricultural sector]. *Tekhnichniy prohres v APV: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. 191 p.
6. Hermaniuk, N. (2018). Analiz suchasnoho stanu ahrarnoi haluzi. *Aktualni pytannia ekonomiky, finansiv, menedzhmentu ta prava v suchasnykh umovakh: zbirnyk tez dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Poltava: TsFEND. № 2. pp .12-14 [in Ukrainian].
7. Demchenko, O.V. (2017). Stratehichne upravlinnia rozvytkom resursnoho potentsialu ahrarnykh pidpriemstv v umovakh minlyvoho

ekonomichnoho seredovyscha [Strategic management of the development of the resource potential of agrarian enterprises in the conditions of a changing economic environment]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. № 3 (2). pp. 39-50 [in Ukrainian].

8. Dorofieiev, O.V. (2018). Suchasni napriamy zabezpechennia ekonomichnoho rozvytku subiektiv ahrarnoho vyrobnytstva [Modern trends in ensuring the economic development of subjects of agricultural production]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. № 3(3). pp. 195-200 [in Ukrainian].

9. Iefremova, I.I., Lomakina, I.Iu. (2020). Orhanizatsiino-pravovi formy ahrobiznesu v Ukraini [Organizational and legal forms of agribusiness in Ukraine]. *Porivnialno-analitychne pravo*. № 1. pp. 282-286.
<https://doi.org/10.32782/2524-0390/2020.1.69>

10. Kostetskyi, Ya. I. (2017). Stratehiia formuvannia i rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy: teoriia i praktyka [Strategy of formation and development of the agricultural sector of Ukraine: theory and practice]: monohrafiia. Ternopil: TNEU. 356 p. [in Ukrainian].

11. Koshkalda, I., Dombrovska, O. (2023). Vplyv tsyfrovoho marketynhu na rozvytok ahroprodovolchoi sfery v umovakh viiny [The impact of digital marketing on the development of the agri-food sector in the conditions of war]. *Stratehichniy menedzhment ahroprodovolchoi sfery v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: bezpeka, innovatsii, liderstvo: materialy I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Poltava: PDAU. pp. 246-249 [in Ukrainian].

12. Mazur, K.V., Kubai, O.H. (2020). Menedzhment ahrarnoho pidpriemstva [Management of an agricultural enterprise]. Vinnytsia: TVORY. 284 p. [in Ukrainian].

13. Mykhaylenko, O. (2019). Ahrarnyy sektor Ukrayiny: suchasnyy stan, problemy ta perspektyvy reformuvannya haluzi [The agricultural sector of Ukraine: current state, problems and prospects for reforming the industry]. *Modern Economics*. No. 15. pp. 148-152 [in Ukrainian].

14. Petrukha, N. M., Karashchenko, V. S. (2024). Upravlinnia rozvytkom ahrarnoi haluzi v konteksti suchasnykh ekonomichnykh tendentsii [Managing the development of the agricultural industry in the context of modern economic trends]. *Akademichni vizii*. № 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1190> [in Ukrainian].

15. Pysarenko, S. V., Ivanko, M. V., Hrytsaienko, M. O. (2019). Stratehichne upravlinnia rozvytkom potentsialu ahrarnoho pidpriemstva v umovakh adaptatsiinykh zmin [Strategic management of the potential development of an agrarian enterprise in conditions of adaptive changes]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. № 27 (2). pp. 29-35. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-27> [in Ukrainian].

16. Riabenko, H.M., Bondarenko, I.D. (2017). Osoblyvosti upravlinnia diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Peculiarities of managing the activities of agricultural enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. № 13. pp. 356-360 [in Ukrainian].

17. Sakhatskyi, M.P., Zapsha, H. M., Sakhatskyi, M.M. (2019). Upravlinnia rozvytkom ekonomichnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv ta fermerskykh gospodarstv [Management of the development of the economic potential of agricultural enterprises and farms]. *Innovatsiina ekonomika*. № 7-8. pp. 52-56 [in Ukrainian].

18. Skrypnyk, V. V. (2022). Innovatsiinyi rozvytok ahrarnykh pidpriemstv ukrainy: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [Innovative development of agricultural enterprises of Ukraine: current state, problems and development prospects]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*. № 21. pp. 19-24 [in Ukrainian].

19. Khalizov, D.V. (2023). Rozvytok ahrarnoho sektoru ekonomiky v umovakh voiennoho stanu [Development of the agricultural sector of the economy under martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho*

universytetu. № 79. pp. 286-290. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.48> [in Ukrainian].

20. Chernikova, N., Tsarenko, M., Bondarenko, D. (2023). *Strategii rozvytku ahrarnykh pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu* [Strategies for the development of agricultural enterprises under martial law]. *Stratehichnyi menedzhment ahroprodovolchoi sfery v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: bezpeka, innovatsii, liderstvo: materialy I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Poltava: PDAU, pp. 88-90 [in Ukrainian].

21. Shubravska, O.V., Prokopenko, K.O. (2014) *Intehratsiini perspektyvy Ukrainy: perevahy i ryzyky dlia ahrarnoho sektoru* [Integration prospects of Ukraine: advantages and risks for the agricultural sector]. *Ekonomika Ukrainy*. № 1(626). pp. 63-73 [in Ukrainian].