

## УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ВЕЛИКОТОВАРНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ

### BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OF LARGE-SCALE AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW: CHALLENGES AND ADAPTIVE MECHANISMS

В умовах воєнного стану та зростання економічної невизначеності особливого значення набуває ефективне управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств як основи їх економічної стійкості та конкурентоспроможності. Воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат і обмежений доступ до ресурсів суттєво ускладнили умови господарювання та підвищили рівень ризиків. У статті визначено ключові чинники, що впливають на результативність бізнес-процесів, та обґрунтовано доцільність переходу до інтегрованої ризик-орієнтованої системи управління з посиленням аналітично-контролінгового забезпечення. Доведено, що впровадження цифрових інструментів і підвищення гнучкості управлінських механізмів сприяють оптимізації витрат, стабілізації фінансових потоків і зміцненню конкурентних позицій великотоварних сільськогосподарських підприємств. Своєчасна адаптація управлінських рішень дозволяє мінімізувати втрати виробничого потенціалу та створює передумови для післявоєнного відновлення і розвитку аграрного сектору.

**Ключові слова:** управління бізнес-процесами, ризик-орієнтована система управління, великотоварні сільськогосподарські підприємства, ефективність, конкурентоспроможність, цифровізація, воєнний стан.

УДК 338.43:005.51:005.334

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.22-25>

**Маркович Н.В.**<sup>1</sup>

к.е.н., доцент кафедри підприємництва та торгівлі,

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького

**Прокопишин О.С.**<sup>2</sup>

к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування,

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького

**Markovych Nataliia**

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

**Prokopyshyn Oksana**

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

The article examines the theoretical and methodological as well as applied foundations of business process management of large-scale agricultural enterprises under martial law. The relevance of the topic is determined by profound systemic transformations in the external environment of the agricultural sector, manifested in the disruption of logistics chains, rising production and transaction costs, limited access to material, technical and financial resources, shortages of working capital, intensified risks, and increased uncertainty in managerial decision-making. The purpose of the study is to substantiate theoretical and methodological provisions and to develop adaptive mechanisms for managing business processes aimed at enhancing the efficiency and competitiveness of large-scale agricultural enterprises under crisis conditions. The methodological framework is based on systemic and process-oriented approaches, methods of analysis and synthesis, generalization and comparison, structural and functional analysis, as well as elements of risk-oriented and strategic modeling, which made it possible to comprehensively assess the impact of key factors on enterprise performance. The results of the study substantiate the feasibility of forming a multi-level adaptive management model that integrates strategic, tactical, operational, and analytical-controlling levels within a unified risk-oriented system. The key role of analytical and controlling support in coordinating resource and information flows, evaluating performance, and managing risks has been determined. It has been proven that the implementation of digital technologies and modern information platforms enhances transparency of managerial procedures, optimizes costs, and stabilizes financial flows. The practical significance of the article lies in the possibility of applying the proposed provisions and recommendations in the activities of large-scale agricultural enterprises and in the formation of sectoral management decisions aimed at ensuring the sustainable development of the agricultural sector under martial law and during the post-war recovery period.

**Key words:** business process management, risk-oriented management system, large-scale agricultural enterprises, efficiency, competitiveness, digitalization, martial law.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах трансформації економічного середовища ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від якості управління їхніми бізнес-процесами. Саме процесний підхід дозволяє забезпечити узгодженість ресурсних, інформаційних та фінансових потоків, підвищити результативність діяльності та сформувати стійкі конкурентні переваги [7]. Для великотоварних сільськогосподарських підприємств управління бізнес-процесами має особливе значення, оскільки масштаби виробництва, складність організаційної структури та диверсифікація

діяльності зумовлюють потребу в інтегрованих управлінських рішеннях.

Аграрний сектор України характеризується поєднанням різних форм і масштабів господарювання, однак саме великотоварні підприємства відіграють вагомую роль у забезпеченні продовольчої безпеки, експортного потенціалу та формуванні валової доданої вартості галузі [12]. Водночас їх діяльність в умовах воєнного стану супроводжується суттєвими викликами: порушенням логістичних ланцюгів, обмеженням доступу до ресурсів, зростанням витрат, підвищенням рівня ризиків і невизначеності. За таких обставин традиційні

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6725-1355>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>

підходи до управління виявляються недостатньо гнучкими та потребують адаптації до нових реалій.

Проблема полягає у необхідності формування ефективних адаптаційних механізмів управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств, здатних забезпечити їх економічну стійкість, операційну ефективність і конкурентоспроможність у період воєнних викликів та повоєнного відновлення. Це зумовлює потребу в поглибленні теоретичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління з урахуванням ризик-орієнтованого та цифрового підходів.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика управління бізнес-процесами та їх цифрової трансформації активно досліджується вітчизняними науковцями. Зокрема, Л. Мельник, О. Карінцева, Л. Калініченко, М. Харченко та С. Тарасенко розкривають кращі практики цифрової трансформації бізнес-процесів в Україні та окреслюють сучасні виклики їх впровадження [7]. Т. Кучмійова акцентує увагу на ролі діджиталізації в умовах трансформаційних перетворень економіки, підкреслюючи необхідність інтеграції цифрових рішень у систему управління підприємствами [5]. О. Демчук та Р. Русин-Гриник аналізують сучасний рівень цифровізації бізнес-процесів агропідприємств, відзначаючи нерівномірність її впровадження та вплив на результативність діяльності [2].

Окремий напрям досліджень присвячений управлінню виробничими процесами аграрних підприємств в умовах воєнного стану. В. Вакуленко, Д. Сметан та Л. Юнтао обґрунтовують методологічні засади оцінювання процесу управління виробництвом у кризових умовах, акцентуючи на необхідності підвищення гнучкості управлінських рішень [1]. Н. Рогожук, С. Дідур, І. Труніна та М. Білик розглядають трансформаційні процеси й перспективи розвитку аграрного бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення, підкреслюючи значення адаптаційних механізмів і збереження виробничого потенціалу [8; 3].

Питання конкурентоспроможності та масштабів діяльності аграрних підприємств висвітлюють І. Яців та С. Яців, які доводять зв'язок між розміром підприємства, ефективністю та ринковими позиціями [11]. Ю. Лупенко, О. Ходаківська, О. Нечипоренко та О. Шпикуляк аналізують тенденції розвитку сільського господарства в структурі національної економіки, окреслюючи стратегічні напрями його модернізації [12]. О. Лотиш та Н. Костецька обґрунтовують необхідність адаптації бізнес-моделей підприємств АПК до сучасних економічних викликів [6].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Попри значну кількість наукових праць, присвячених управлінню бізнес-процесами,

цифровій трансформації та забезпеченню стійкості аграрних підприємств, недостатньо комплексно досліджено питання формування інтегрованої ризик-орієнтованої системи управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств у період воєнного стану. Наявні дослідження здебільшого розглядають окремі аспекти – цифровізацію, антикризове управління або підвищення ефективності діяльності – без їх системного поєднання в межах цілісної управлінської концепції. Залишається недостатньо розробленим механізм інтеграції стратегічного, тактичного й операційного рівнів управління з інструментами ризик-менеджменту та контролінгу в умовах підвищеної невизначеності. Потребує подальшого опрацювання проблема поєднання адаптивного, процесного та цифрового підходів у межах єдиної управлінської моделі, здатної забезпечити економічну стійкість, безперервність виробничих процесів і довгострокову конкурентоспроможність аграрних підприємств у воєнний та післявоєнний періоди.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень та визначення адаптаційних механізмів управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств, спрямованих на підвищення результативності їх діяльності та конкурентоспроможності в умовах воєнних ризиків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується глибокими структурними трансформаціями, зумовленими воєнним станом, дестабілізацією зовнішнього середовища та зміною конфігурації глобальних ланцюгів створення доданої вартості [8]. В умовах зростання безпечових, логістичних і фінансових ризиків аграрний сектор виступає одним із небагатьох сегментів економіки, що зберігає здатність генерувати значні валютні надходження, підтримувати продовольчу безпеку та забезпечувати відтворювальні процеси [10]. Посилення ролі агробізнесу відбувається на тлі скорочення виробничого потенціалу в інших галузях, що обумовлює необхідність комплексного наукового осмислення його структурних змін, економічної результативності та удосконалення управлінських підходів у кризовому середовищі. У 2018–2021 рр. частка сільського, лісового та рибного господарства у ВВП України коливалася в межах 9,0–10,9%, досягнувши пікового значення у 2021 р. Протягом 2022–2024 рр. питома вага галузі знизилася, але в абсолютному вимірі сектор зберіг позитивну динаміку: після скорочення валової доданої вартості до 449,1 млрд грн у 2022 р. її обсяг зріс на 21,3% і у 2024 р. склав 544,6 млрд грн, що свідчить про його функціональну стійкість та системну здатність до стабілізації господарських процесів. (рис. 1).

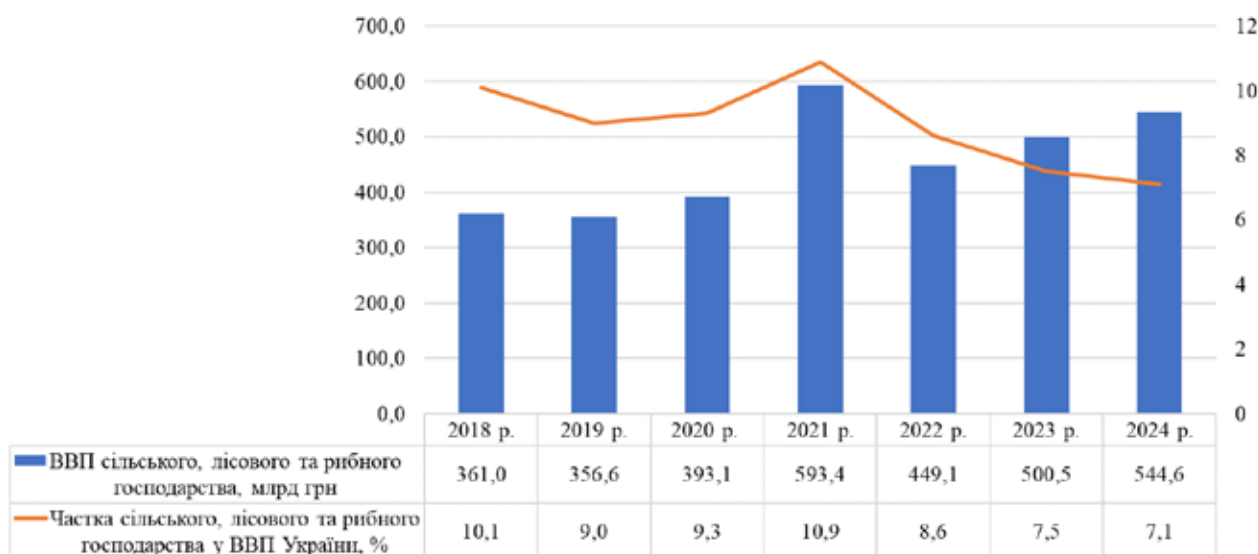


Рис. 1. Динаміка обсягу та питомої ваги сільського, лісового та рибного господарства у ВВП України

Джерело: сформовано за даними [9]

Ключовим проявом макроекономічної ролі агробізнесу є його експортна функція: у 2024 р. експорт продукції АПК становив 24,68 млрд дол. США (на 12% більше, ніж у 2023 р.), що є другим результатом після рекордного 2021 р. (27,7 млрд дол. США) і забезпечує понад половину валютних надходжень країни (рис. 2). Основу товарної структури формує продукція рослинного походження (13,5 млрд дол. США), зокрема соняшникова олія та кукурудза – по 5,1 млрд дол. США кожна; готові харчові продукти становлять 3,8 млрд дол. США, продукція тваринного походження – 1,6 млрд дол.

США. Географічно експорт дедалі більше концентрується на ринку ЄС, частка якого зростає з 30% у 2021 р. до 52% у 2024 р., зокрема це Іспанія (2,7 млрд дол. США), Нідерланди (1,8 млрд дол. США), Польща (1,5 млрд дол. США) та Італія (1,3 млрд дол. США). Водночас суттєві обсяги постачань зберігаються до Туреччини (1,7 млрд дол. США), Єгипту (1,4 млрд дол. США) та Китаю (1,3 млрд дол. США). Імпорт агропродовольчої продукції у 2024 р. становив 7,6 млрд дол. США, що забезпечило стале позитивне сальдо зовнішньої торгівлі на рівні понад 17 млрд дол.

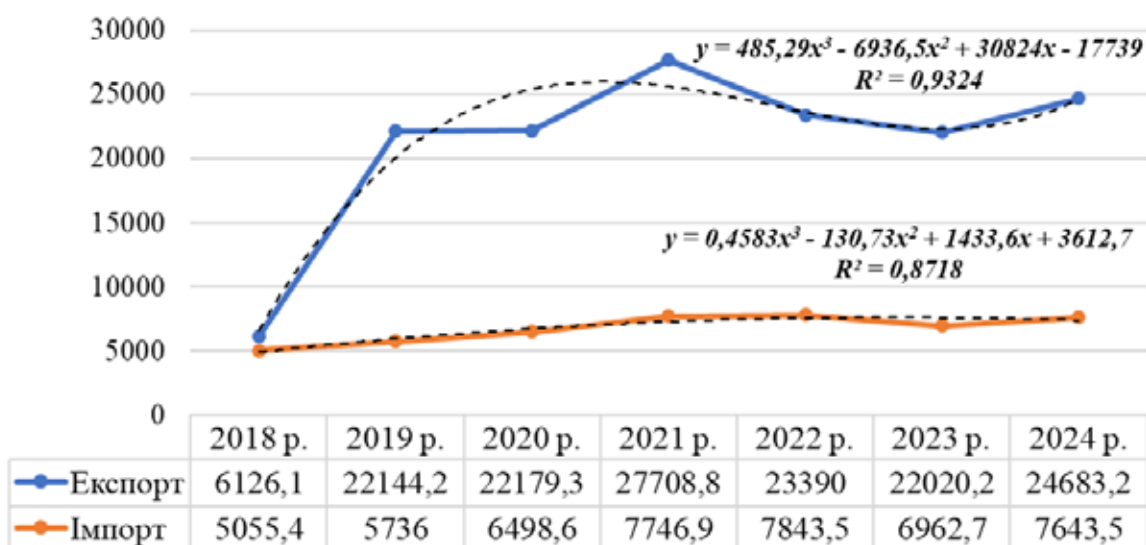


Рис. 2. Динаміка зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією підприємствами України, млн доларів США

Джерело: сформовано за даними [9]

США. Високі значення коефіцієнтів детермінації трендових моделей ( $R^2 = 0,93$  для експорту та  $R^2 = 0,87$  для імпорту) підтверджують наявність стійкої довгострокової тенденції зростання зовнішньоторговельної активності аграрного сектору.

Структурні зрушення, що відбуваються в аграрному секторі під впливом викликів, спричинених війною та економічною нестабільністю, доцільно розглядати крізь призму трансформації масштабів господарювання та концентрації земельних ресурсів [11]. Динаміка кількості підприємств і площ їх землекористування у 2018–2024 рр. відображає не лише загальне скорочення суб'єктів аграрного виробництва, а й якісну зміну конфігурації сектору. Зменшення чисельності сільськогосподарських підприємств на 10216 од. або на 25,3% від рівня 2018 р. при скороченні земельного банку на 12,8% свідчить про посилення процесів концентрації, укрупнення та перерозподілу ресурсної бази на користь середніх та великотоварних підприємств, що забезпечують основні виробничі та експортні потоки агробізнесу (табл. 1).

Аналіз розподілу підприємств за розміром земельного банку підтверджує диспропорційність впливу воєнних ризиків на різні категорії підприємств. Найбільш суттєве скорочення відбулося у групі підприємств із площею до 100 га: їх кількість зменшилася на 43,4% від рівня 2018 р., а площа землекористування – на 30,3%. Це вказує на звуження сегмента малого підприємництва, яке є більш чутливим до фінансових обмежень, логістичних ризиків та інституційної нестабільності. Натомість у сегменті 100–500 га спостерігається зростання кількості підприємств на 11,4% та площі сільськогосподарських угідь – на 8,8% порівняно з 2018 р., а у групі 500–1000 га – відповідно на 4,1% та 4,6%. Така динаміка свідчить про помітну стійкість і адаптивність середніх та великотоварних сільськогосподарських підприємств, які завдяки масштабності виробництва, диверсифікації діяльності та можливостям інтеграції у логістичні

й експортні ланцюги створення доданої вартості здатні ефективніше функціонувати в умовах підвищених ризиків. Водночас скорочення у категорії понад 5000 га (на 34,0% за площею) відображає вплив територіальних втрат, руйнування активів і зміни структури землекористування.

Узагальнення сучасних тенденцій розвитку аграрного сектору України дає підстави стверджувати, що трансформація його структури в умовах воєнного стану має системний характер і супроводжується концентрацією земельних ресурсів у межах економічно спроможних суб'єктів господарювання. Середні та великотоварні сільськогосподарські підприємства формують ядро експортно-орієнтованої моделі виробництва, забезпечуючи безперервність відтворювальних процесів і стабільність товарних потоків. Посилення їх ролі корелює з позитивною динамікою зовнішньоторговельних показників та збереженням сталого позитивного сальдо аграрної торгівлі, що дає підстави розглядати великотоварний сегмент як стратегічний чинник підтримки макроекономічної рівноваги та продовольчої безпеки держави.

У цьому контексті дослідження функціонування великотоварних сільськогосподарських підприємств набуває пріоритетного наукового значення, оскільки саме вони акумулюють основний виробничий, експортний і фінансовий потенціал агробізнесу. Посилення глобальної конкуренції, ускладнення логістичних ланцюгів постачання, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів і підвищення рівня господарських ризиків зумовлюють необхідність комплексного аналізу масштабів їх операційної діяльності, економічної ефективності та управлінської результативності. Такий підхід дозволить ідентифікувати структурні зміни в аграрному секторі та обґрунтувати стратегічні напрями забезпечення довгострокової конкурентоспроможності великотоварних сільськогосподарських підприємств на перспективу (табл. 2).

Таблиця 1

**Динаміка структури сільськогосподарських підприємств України за розмірами землекористування у 2018–2024 рр.**

Групи підприємств за розміром земельного банку, га	Кількість підприємств од.			2024 р. до 2018 р., %	Площа сільськогосподарських угідь, тис га			2024 р. до 2018 р., %
	2018 р.	2021 р.	2024 р.		2018 р.	2021 р.	2024 р.	
до 100,00	25264	21256	14306	56,6	859,9	794,2	599,2	69,7
100,01–500,00	7573	9371	8434	111,4	1851,1	2290,3	2014,5	108,8
500,01–1000,00	2704	3228	2815	104,1	1932,9	2314,1	2021,7	104,6
1000,01–5000,00	4227	4845	4075	96,4	8829,2	10150,4	8494	96,2
більше 5000,00	565	601	487	86,2	6532,1	5273,8	4313,8	66,0
Всього	40333	39301	30117	74,7	20005,2	20822,8	17443,2	87,2

Джерело: сформовано за даними [4]

## Показники розвитку великотоварних сільськогосподарських підприємств

Вид підприємств	2018 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2018 р., %, +/- п.
Кількість підприємств, од.	23	36	49	39	39	52	226,1
Кількість зайнятих працівників, тис осіб	32779	38584	43346	34492	66593	68631	209,4
Витрати на персонал, млн грн	4801,0	8199,5	10556,0	9076,3	20342,6	24503,5	510,4
Обсяг виробленої продукції, млн грн	63282,8	90514,9	130042,0	109850,9	149130,4	194573,4	307,5
у т. ч. на 1 зайнятого працівника, тис. грн	1930,5	2345,8	3000,0	3184,8	2239,4	2835,1	146,9
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	54757,9	78052,1	114806,2	111514,9	150963,3	202145,8	369,2
у т. ч. на 1 зайнятого працівника, тис. грн	1670,6	2022,9	2648,7	3233,1	2266,9	2945,4	176,3
Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг), млн. грн.	66029,9	70174,4	99772,7	100742,4	140737,1	173826,1	263,3
Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млн. грн.	11191,0	8794,1	48273,3	18306,3	15746,3	32635,3	291,6
Чистий прибуток (збиток), млн грн.	11217,5	8677,6	48273,2	18159,0	14812,6	32065,3	285,9
у т. ч. на 1 підприємство, тис. грн	487717	241045	985167	465615	379810	580102	118,9
Підприємства, які одержали чистий прибуток, %	100,0	75,0	91,8	84,6	79,5	90,4	-9,6 п
фінансовий результат, млн грн	11217,5	12477,9	49156,2	21366,7	19148,2	38135,7	340,0
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	22,9	16,0	46,3	22,8	14,5	24,0	+1,1 п
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	21,2	9,7	42,4	14,5	9,3	15,5	-5,7 п

Джерело: сформовано за даними [4]

Проведений аналіз динаміки показників розвитку великотоварних сільськогосподарських підприємств у 2018–2024 рр. свідчить про формування стійкої тенденції до структурної концентрації, укрупнення та інституційної трансформації цього сегмента агробізнесу. Збільшення кількості підприємств із 23 до 52 од. (226,1% до 2018 р.) у поєднанні з практично двократним зростанням чисельності зайнятих (209,4%) і п'ятикратним приростом витрат на персонал (510,4%) свідчить про розширення масштабів господарювання та ускладнення організаційно-управлінської структури. Обсяг виробленої продукції у 2024 р. досяг 194,6 млрд грн (307,5% до 2018 р.), а реалізованої – 202,1 млрд грн (369,2%), що підтверджує домінування великотоварних підприємств у формуванні товарної маси аграрного сектору. Такий рівень концентрації ресурсів і фінансових потоків трансформує ці суб'єкти у системоутворюючі елементи галузевої структури, діяльність яких потребує інтегрованого управління виробничими, логістичними, фінансовими та кадровими підсистемами в межах

єдиної корпоративної стратегії.

Порівняльний аналіз із 2021 р. засвідчує не лише відновлення обсягів діяльності, а й зростання складності бізнес-процесів. У 2024 р. виробництво перевищило рівень 2021 р. на 49,6%, а реалізація – на 76,1%, що свідчить про адаптацію операційних моделей до воєнних умов, диверсифікацію логістичних маршрутів і трансформацію збутових каналів. Водночас продуктивність праці у 2024 р. (2835,1 тис. грн на одного зайнятого) не досягла показника 2021 р. (3000,0 тис. грн), що вказує на зростання витратомісткості та трансакційних витрат у ланцюгах створення вартості. Скорочення рівня рентабельності порівняно з максимальними показниками 2021 р. актуалізує потребу в системній оптимізації витрат, підвищенні ефективності використання ресурсного потенціалу та впровадженні адаптаційної моделі управління бізнес-процесами. Така модель має ґрунтуватися на інструментах BPM (Business Process Management), цифровізації операційної діяльності, бюджетування, контролінгу та

ризик-менеджменту, що забезпечують підвищення гнучкості управління, аналітичну виваженість прийняття рішень і стійкість функціонування підприємства (рис. 3).

Запропонована концептуальна модель відображає цілісну багаторівневу систему адаптаційного управління бізнес-процесами великотоварного сільськогосподарського підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. У межах моделі стратегічні, тактичні та операційні рішення інтегруються через аналітично-контролінговий блок і цифрову інфраструктуру, що функціонують на засадах системності, безперервного моніторингу та зворотного зв'язку. Її методичне значення полягає у формалізації переходу до

процесно-орієнтованої та ризик-адаптивної системи управління, в якій інформаційно-аналітичне забезпечення виступає ключовим елементом координації управлінських рівнів.

Сутність моделі полягає у структуризації управління за стратегічним, тактичним, операційним та аналітично-контролінговим рівнями. Стратегічний рівень визначає довгострокові напрями розвитку, включаючи диверсифікацію виробництва, оптимізацію ресурсної структури та інвестиційну політику; тактичний – забезпечує гнучке управління бюджетами, витратами та матеріальними потоками; операційний – регламентує організацію виробничих процесів і використання ресурсів. Центральним інтегруючим елементом виступає



Рис. 3. Адаптивна модель управління бізнес-процесами великотоварного сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах розвитку

Джерело: розроблено авторами

аналітично-контролінговий блок, який забезпечує формування системи KPI, моніторинг відхилень і прийняття коригувальних рішень на основі даних, акумульованих через ERP-, CRM-, SCM-системи, інструменти бізнес-аналітики (BI), GIS-технології та елементи точного землеробства. Завдяки цьому забезпечується обробка великих масивів даних, підвищується достовірність управлінської інформації та скорочується час прийняття рішень.

Реалізація запропонованої моделі сприяє підвищенню операційної ефективності, оптимізації структури витрат і стабілізації фінансових потоків підприємства, а також забезпечує своєчасну ідентифікацію ризиків і коригування виробничих програм. У довгостроковій перспективі її впровадження формує основу для зміцнення конкурентоспроможності, розширення експортних можливостей і забезпечення фінансової стійкості великотоварних сільськогосподарських підприємств. Водночас модель має практичне значення, оскільки може слугувати підґрунтям для подальших наукових досліджень у сфері фінансового контролінгу, адаптивності бізнес-процесів та цифрової трансформації аграрного сектору.

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчило, що в умовах воєнного стану аграрний сектор України зберігає системоутворюючу роль у забезпеченні макроекономічної стабільності, валютних надходжень і продовольчої безпеки держави, а великотоварні сільськогосподарські підприємства формують його виробниче та експортне ядро. Виявлені структурні трансформації, що проявляються у концентрації земельних ресурсів, укрупненні господарських структур і зростанні масштабів операційної діяльності, супроводжуються підвищенням складності бізнес-процесів та зростанням вимог до якості управління. Динаміка фінансово-економічних показників підтверджує здатність великотоварних підприємств до адаптації в умовах підвищених ризиків, однак одночасно актуалізує потребу в системній оптимізації витрат, підвищенні продуктивності праці та зміцненні рентабельності діяльності. Це обумовлює необхідність переходу до інтегрованої ризик-орієнтованої системи управління бізнес-процесами.

Обґрунтована у статті концептуальна модель адаптивного управління, що поєднує стратегічний, тактичний, операційний та аналітично-контролінговий рівні з використанням цифрової інфраструктури, створює методичне підґрунтя для підвищення операційної ефективності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності великотоварних сільськогосподарських підприємств. Її впровадження забезпечує посилення аналітичної обґрунтованості управлінських рішень, своєчасну ідентифікацію ризиків і координацію ресурсних потоків у межах єдиної корпоративної стратегії. Запропоновані у статті теоретико-методичні положення та

практичні рекомендації формують цілісну концепцію адаптаційного управління, яка може бути використана як на рівні окремих підприємств, так і при формуванні галузевої політики розвитку аграрного сектору в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вакуленко В., Сметан Д., Юнтао Л. Методологічні засади оцінювання процесу управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану. *Управління змінами та інновації*. 2024. №10. С. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-13>.
2. Демчук О. І., Русин-Гриник Р. Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. *Економічний простір*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3849/3769> (дата звернення: 06.02.2026).
3. Дідур С. В., Труніна І. М., Білик М. Ю. Трансформаційні процеси агропромислових підприємств в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2618> (дата звернення: 06.02.2026).
4. Діяльність підприємств. *Державна служба статистики України*. 2024 [online]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 11.02.2026).
5. Кучміюва Т.С. Діджиталізація бізнес-процесів в умовах трансформаційних перетворень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №10. С. 77–80. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10.77>.
6. Лотиш О.Я., Костецька Н.І. Адаптація бізнес-моделей розвитку підприємств АПК України до економічних викликів сучасності. *Інноваційна економіка*. 2024. Вип. 4. С. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.6>.
7. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Механізм регулювання економіки*. 2024. №2(104). С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>.
8. Рогожук Н. Перспективи розвитку аграрного бізнесу в Україні в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-14>.
9. Статистичний щорічник України 2024. За ред. А. В. Макарчука. Київ: Державна служба статистики України. 2025. 273 с.
10. Шпикуляк О. Г., Шеленко Д. І., Алексєєва О. В., Ксенофонтова К. Ю., Суховій А. І. Роль ринку і підприємництва у забезпеченні сталого розвитку сільських територій. *Агросвіт*. 2022. №20. С. 3–12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/617/624> (дата звернення: 12.02.2026).
11. Яців І., Яців С. Розмір сільськогосподарських підприємств як чинник їх конкурентоспроможності та ефективності. *Аграрна економіка*. 2025. Т. 18, №1-2. С. 40–45. URL: [http://agrarianeconomy.inup.edu.ua/images/docs/ae\\_2025\\_18\\_1-2/AE-18\\_1-2\\_5.pdf](http://agrarianeconomy.inup.edu.ua/images/docs/ae_2025_18_1-2/AE-18_1-2_5.pdf) (дата звернення: 10.02.2026).

12. Lupenko Yu., Khodakivska O., Nechyporenko O., Shpykuliak O. The state and trends of agricultural development in the structure of the national economy of Ukraine. *Scientific Horizons*. 2022. №25(6). С. 121–128. URL: [https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Horizons\\_2022\\_Vol.%2025,%20No.%206-121-128.pdf](https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Horizons_2022_Vol.%2025,%20No.%206-121-128.pdf) (дата звернення: 11.02.2026).

#### REFERENCES:

1. Vakulenko, V., Smetan, D., Yuntao, L. (2024). Metodolohichni zasady otsiniuvannia protsesu upravlinnia vyrobnychymy protsesamy silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Methodological foundations for evaluating the management process of production processes of agricultural enterprises under martial law]. *Upravlinnia zminyamy ta innovatsiamy*, no. 10, pp. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-13>.

2. Demchuk, O. I., Rusyn-Hrynyk, R. R. (2024). Suchasnyi riven didzhitalizatsii biznes-protseviv ahropidpriemstv [Current level of digitalization of business processes of agricultural enterprises]. *Ekonomichniy prostir*, vol. 61. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3849/3769> (accessed: 06 February 2026).

3. Didur, S. V., Trunina, I. M., Bilyk, M. Yu. (2023). Transformatsiini protsesy ahropromyslovykh pidpriemstv v umovakh viiny ta u pisliavoiennyi period [Transformation processes of agro-industrial enterprises under wartime and in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2618> (accessed: 06 February 2026).

4. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Diialnist pidpriemstv [Activities of enterprises]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 11 February 2026).

5. Kuchmiiova, T. S. (2023). Didzhitalizatsiia biznes-protseviv v umovakh transformatsiinykh peretvoren [Digitalization of business processes under transformational changes]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 10, pp. 77–80. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10.77>.

6. Lotysh, O. Ya., Kostetska, N. I. (2024). Adaptatsiia biznes-modelei rozvytku pidpriemstv APK Ukrainy do

ekonomichnykh vyklykiv suchasnosti [Adaptation of business models of agricultural enterprises of Ukraine to modern economic challenges]. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 4, pp. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.6>.

7. Melnyk, L., Karintseva, O., Kalinichenko, L., Kharchenko, M., Tarasenko, S. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protseviv v Ukraini: krashchi praktyky vitchyznianoho biznesu ta suchasni vyklyky [Digital transformation of business processes in Ukraine: best practices of domestic business and modern challenges]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 2(104), pp. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>.

8. Rohozhuk, N. (2023). Perspektyvy rozvytku ahrarnoho biznesu v Ukraini v umovakh viiny [Prospects for the development of agrarian business in Ukraine under wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-14>.

9. Makarchuk, A. V. (ed.) (2025). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2024 [Statistical Yearbook of Ukraine 2024]. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine, 273 p.

10. Shpykuliak, O.H., Shelenko, D.I., Aliksieieva, O.V., Ksenofontova, K. Yu., Sukhovii, A. I. (2022). Rol rynku i pidpriemnytstva u zabezpechenni staloho rozvytku silskykh terytorii [The role of the market and entrepreneurship in ensuring sustainable development of rural areas]. *Ahrosvit*, no. 20, pp. 3–12. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/617/624> (accessed: 12 February 2026).

11. Yatsiv, I., Yatsiv, S. (2025). Rozmir silskohospodarskykh pidpriemstv yak chynnyk yikh konkurentospromozhnosti ta efektyvnosti [Size of agricultural enterprises as a factor of their competitiveness and efficiency]. *Ahrarna ekonomika*, vol. 18, no. 1-2, pp. 40–45. Available at: [http://agrarianeconomy.inup.edu.ua/images/docs/ae\\_2025\\_18\\_1-2/AE-18\\_1-2\\_5.pdf](http://agrarianeconomy.inup.edu.ua/images/docs/ae_2025_18_1-2/AE-18_1-2_5.pdf) (accessed: 10 February 2026).

12. Lupenko, Yu., Khodakivska, O., Nechyporenko, O., Shpykuliak, O. (2022). The state and trends of agricultural development in the structure of the national economy of Ukraine. *Scientific Horizons*, no. 25(6), pp. 121–128. Available at: [https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Horizons\\_2022\\_Vol.%2025,%20No.%206-121-128.pdf](https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Horizons_2022_Vol.%2025,%20No.%206-121-128.pdf) (accessed: 11 February 2026).

Дата надходження статті: 23.02.2026

Дата прийняття статті: 13.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026