

	<p>ECONOMIES' HORIZONS Економічні горизонти</p> <p>DOI: doi.org/10.31499/2616-5236 Homepage: http://eh.udpu.edu.ua</p>		<p>ISSN 2522-9273 (print) 2616-5236 (online)</p>
---	---	---	---

UDC: 631.11:658.5:338.43

JEL Classification Q12, Q16, M31, O31

DOI: [10.31499/2616-5236.2\(35\).2026.364292](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(35).2026.364292)

Alla Humeniuk, Uman National University

PhD (Economics), Associate Professor at the Department of Management

Nataliya Biloshkurska, Uman National University

PhD (Economics), Associate Professor at the Department of Management

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АПК В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

EFFECTIVE MANAGEMENT OF AGROCAPITAL ENTERPRISES IN MARTIAL LAW CONDITIONS: COST REDUCTION AND INNOVATIVE DEVELOPMENT

Анотація: У статті розглянуто основні напрями підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних економічних викликів. Проаналізовано значення інноваційного розвитку маркетингового менеджменту та впровадження інновацій у діяльність аграрних підприємств. Визначено основні проблеми інноваційної активності аграрного сектору України в умовах воєнного стану, серед яких недостатня державна підтримка, обмежене фінансування, недосконалість нормативно-правового забезпечення та низький рівень економічної мотивації.

Abstract: The article examines key directions for improving the competitiveness of agricultural enterprises under modern economic conditions and global challenges. Particular attention is given to production diversification and organic farming as important tools for sustainable agricultural development and rational environmental management. It is emphasized that intensive agricultural production has led to soil degradation, water pollution, and environmental deterioration, which increases the importance of environmentally friendly production methods. Organic agriculture is viewed as a promising approach that ensures economic, social, and ecological benefits simultaneously.

The study also highlights the role of innovative development in the marketing management system of agricultural enterprises. Innovation is identified as a key factor for improving production efficiency, strengthening market positions, and

increasing competitiveness, although its current level in Ukraine remains low, especially under martial law conditions.

The main barriers to innovative development are analyzed, including weak state support, limited financial resources, imperfect regulatory frameworks, low managerial competence, insufficient solvency of farms, depreciation of fixed assets, and underdeveloped marketing services, all of which hinder effective innovation planning and implementation.

The necessity of intensifying innovation processes under globalization and increasing competition is substantiated. Special attention is also paid to production cost management as a core element of enterprise efficiency. Cost reduction significantly influences profitability, financial stability, competitiveness, and pricing policy. The study concludes that agricultural efficiency should be ensured through both cost optimization and improved production performance.

Keywords: agricultural enterprises, competitiveness, organic farming, innovation development, marketing management, agricultural sector, production diversification, cost management

Ключові слова: сільськогосподарські підприємства, конкурентоспроможність, органічне землеробство, інноваційний розвиток, маркетинговий менеджмент, аграрний сектор, диверсифікація виробництва, управління витратами

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та економічної нестабільності особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Аграрний сектор України функціонує в умовах значних викликів, пов'язаних із воєнним станом, обмеженістю фінансових ресурсів, зниженням інноваційної активності, погіршенням екологічного стану природних ресурсів та нестабільністю ринкового середовища. Інтенсифікація сільськогосподарського виробництва призвела до виснаження ґрунтів, забруднення водних ресурсів і погіршення стану довкілля, що зумовлює необхідність

пошуку нових підходів до ведення господарської діяльності.

У таких умовах особливого значення набувають диверсифікація виробництва, впровадження органічного землеробства та інноваційний розвиток маркетингового менеджменту як важливі напрями забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. Водночас низький рівень державної підтримки, недосконалість нормативно-правового забезпечення, зношеність основних засобів та недостатній рівень кваліфікації управлінського персоналу стримують ефективне впровадження інновацій у діяльність сільськогосподарських підприємств.

Крім того, важливим фактором підвищення ефективності виробництва є управління витратами та пошук резервів зниження собівартості продукції, оскільки

са́ме рівень витрат значною мірою визначає прибутковість, рентабельність і фінансову стійкість підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження сучасних напрямів підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств на основі інноваційного розвитку, органічного виробництва та ефективного управління витратами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. **наліз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми підвищення ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, розвитку органічного виробництва, інноваційної діяльності та управління витратами є предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів розвитку аграрного сектору зробили такі вчені, як В. Г. Андрійчук, П. Т. Саблук, М. Й. Малік, О. В. Шубравська та інші.

У наукових працях досліджуються питання забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств, формування ефективної системи управління, впровадження інноваційних технологій та розвитку органічного землеробства. Значна увага приділяється проблемам підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, удосконалення маркетингового менеджменту та оптимізації витрат виробництва. Науковці наголошують, що інноваційний розвиток аграрного сектору є

необхідною умовою забезпечення його сталого функціонування та адаптації до сучасних ринкових умов.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, окремі аспекти підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та посилення глобальної конкуренції залишаються недостатньо дослідженими. Потребують подальшого вивчення питання активізації інноваційної діяльності, розвитку органічного виробництва, удосконалення системи маркетингового менеджменту та пошуку резервів зниження собівартості продукції як важливих чинників забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Метою статті є дослідження сучасних напрямів підвищення ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізації та воєнного стану, обґрунтування ролі органічного виробництва й інноваційного розвитку маркетингового менеджменту у забезпеченні сталого розвитку аграрного сектору, а також визначення основних шляхів удосконалення управління витратами та зниження собівартості сільськогосподарської продукції.

Виклад матеріалу. Серед напрямків підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств науковці та практики вважають

диверсифікацію виробництва, а важливе значення надають органічному виробництву. Враховуючи, що інтенсифікація сільськогосподарського виробництва призвела до зниження родючості ґрунтів, забруднення водних ресурсів та природного середовища загалом, перспективним шляхом раціонального природокористування може бути вирощування сільськогосподарської продукції на основі органічного землеробства, що дозволить отримати економічний, соціальний та екологічний ефекти.

Інноваційний розвиток маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств є ще одним важливим напрямком. Впровадження інновацій є безперечним напрямком розвитку сільськогосподарських підприємств, оскільки їх використання у виробничій діяльності стимулюватиме підвищення активності економічних процесів. На жаль, сьогодні в Україні інноваційна активність сільськогосподарських підприємств надзвичайно низька.

Як зазначає О. А. Біловодська [1], «маркетинговий менеджмент має місце тоді, коли управління організацією побудоване на принципах маркетингу, тобто коли в центр організації поміщено покупця (споживача), і система маркетингу й менеджменту об'єднує всі зусилля для того, щоб якнайкращим чином задовольнити потреби і попит сторін, які беруть участь в обміні.

Слід зазначити, що майже всі підприємства аграрного сектору

економіки України, включаючи сільськогосподарські підприємства, мають схожі інноваційні проблеми в умовах воєнного стану: відсутність чіткої та стабільної державної підтримки у сфері інновацій; обмежене фінансування галузі; недосконале нормативно-правове забезпечення стимулювання інноваційної діяльності; низький рівень економічної мотивації та кваліфікації управлінського персоналу, платоспроможності фермерських господарств; застарівання та знос основних засобів; відсутність або недосконалість маркетингових служб, що унеможливує планування інноваційної діяльності.

В умовах глобалізації постійно зростає конкуренція між суб'єктами господарювання в аграрному секторі. Саме тому існує об'єктивна потреба в активізації та вдосконаленні інноваційного розвитку.

Використання маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах дозволяє створити ефективні механізми своєчасної адаптації до постійних змін зовнішнього середовища з метою підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільних умов для інноваційного розвитку [2].

У процесі управління витратами на виробництво будь-якої продукції важливе місце займає оцінка та виявлення резервів зниження собівартості продукції. Цей показник синтезує всі аспекти господарської діяльності, акумулює

результати використання всіх виробничих ресурсів.

Зниження собівартості продукції є одним з першочергових та актуальних завдань будь-якого підприємства, організації кожної галузі. Від рівня собівартості продукції залежать розмір прибутку та рівень рентабельності, фінансовий стан підприємства та його платоспроможність, розмір відрахувань до фондів накопичення та споживання, темпи розширеного відтворення, рівень закупівельних та роздрібних цін на сільськогосподарську продукцію. Саме тому вже тривалий період часу застосовуються різні підходи для оцінювання стану менеджменту і можливостей його поліпшення [3, с. 97].

Управління ефективністю сільськогосподарського виробництва відбувається у двох напрямках: через вплив на витрати та через вплив на результат (рис. 1).

Водночас основними методами зниження витрат, зокрема, на паливно-мастильні матеріали, є вдосконалення технологій вирощування та збирання зернових культур, а саме: суміщення технологічних операцій, впровадження ресурсозберігаючих технологічних методів тощо. Одним із таких шляхів є використання технології вирощування змішаних культур. Така технологія дозволить вирощувати дві культури на одному полі, збільшуючи врожайність, зменшуючи певні витрати та підвищуючи ефективність обробітку загалом.

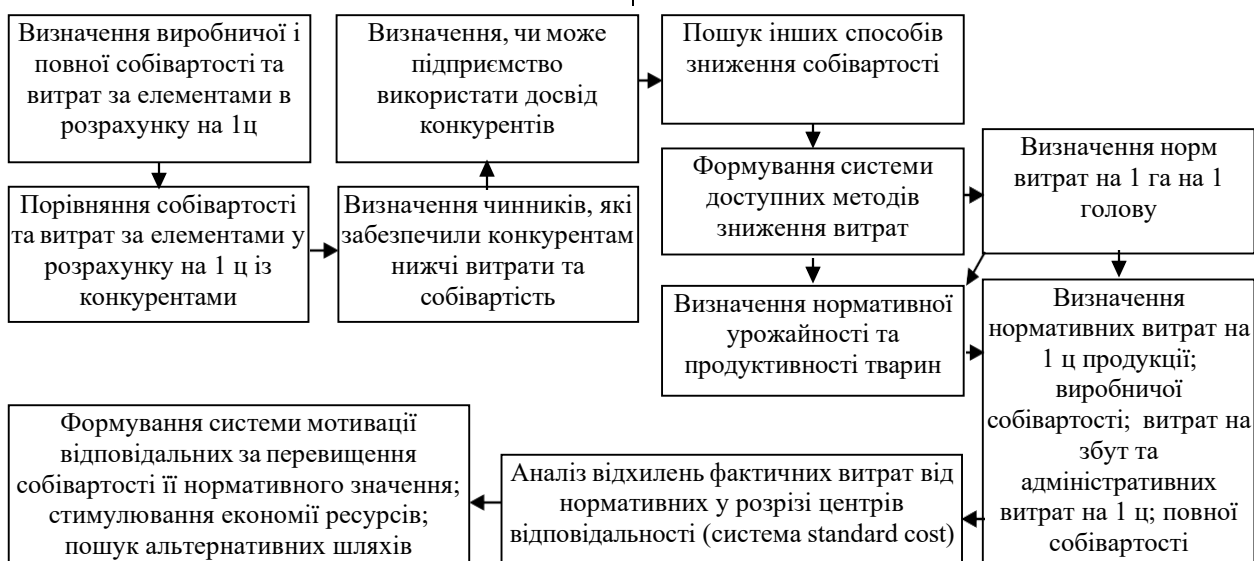


Рис. 1. Процес управління витратами сільськогосподарських підприємств

Розроблено за: [4].

У сучасному сільському господарстві практикується кілька основних систем (технологій) обробітку ґрунту:

- традиційна (класична) з пошаровим обробітком;
- мінімальна (міні-тілл);

- смугова (смугова);
- нульова (безоранкова).

Сьогодні багато сільськогосподарських підприємств в Україні активно використовують прямий посів. Використання безоранкової обробки дозволяє

знизити собівартість вирощеної продукції; зменшує ризики та забезпечує стабільний прибуток; покращує стан навколишнього середовища; гарантує раціональне використання ґрунту.

Безоранкова технологія дозволяє: відновити родючість ґрунту, зберегти ґрунтову фауну та ґрунтовий горизонт; накопичувати та зберігати рослинні залишки на поверхні ґрунту; відмовитися від попереднього обробітку ґрунту, тим самим економлячи енергію; безпосередньо розміщувати насіння з мінімальним пошкодженням структури ґрунту; зменшити амортизацію та витрати на ремонт техніки; покращити прохідність техніки по ґрунту завдяки більш стабільній структурі ґрунту; зменшити ущільнення ґрунту за рахунок скорочення періоду часу, коли навантаження на ґрунт виникає під час руху важкої техніки по ньому; зменшити розвиток ерозії ґрунту; збільшити інфільтрацію води, щоб вона не застоювалася біля подошви плуга; збільшити накопичення вуглекислого газу за рахунок збільшення гумусу.

При вирощуванні польових культур за безоранковою технологією можна заощадити до 40 літрів дизельного палива на 1 гектар, оскільки за цієї технології фермер виконує лише три-чотири операції: посів (витрата палива 7 літрів/га); обприскування (до 4 літрів/га); збирання врожаю (15 літрів/га) залежно від врожайності. Крім того, польові роботи потребують працівників, яким потрібно виплачувати заробітну плату, і чим більша кількість операцій при

вирощуванні сільськогосподарських культур, тим вища заробітна плата. Оскільки безоранкова технологія передбачає лише три-чотири операції, витрати на оплату праці при використанні цієї технології значно нижчі, ніж при інших.

Таким чином, використання безоранкової технології в умовах воєнного стану в Україні є ефективним інструментом зниження собівартості сільськогосподарської продукції, що дозволяє значно зменшити витрати палива на роботу та заробітну плату працівникам.

Значного зниження вартості насіння та садивного матеріалу досягають сільськогосподарські підприємства, які займаються виробництвом насіння та отримують власний насінневий матеріал. За недостатнього технічного забезпечення післязбиральної обробки насінневого матеріалу доцільніше вирощувати власний насінневий матеріал, використовуючи послуги сторонніх організацій у його післязбиральній обробці. За наявності вільних фінансових ресурсів та відповідних зерносховищ закуповувати зерно заздалегідь на прийнятних умовах, зокрема у співпраці з іншими підприємствами.

Таким чином, інноваційна діяльність у сільськогосподарському підприємстві – це складний процес створення нових або більш продуктивних високоврожайних сортів, худоби, елітного насіння, високопродуктивної сільськогосподарської техніки та агрегатів тощо, впровадження прогресивних техніко-технологічних, організаційно-

економічних та управлінських рішень, комерціалізації сучасних споживчих стандартів. Для створення сприятливих умов для інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства необхідно припинити воєнні дії на території України та усунути фінансову нестабільність сільського господарства, яка відлякує фінансових інвесторів.

Тому обґрунтування доцільності врахування особливостей сільськогосподарського виробництва дозволило визначити пріоритетні напрямки вдосконалення системи управління маркетингом сільськогосподарських підприємств у контексті їх інноваційного розвитку.

Оскільки провідна роль у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства у довгостроковій перспективі належить його ефективному продуктовому портфелю, сформованому відповідно до принципів балансу та оптимальності, синергії та гармонії поєднання раціональної та прибуткової діяльності з дотриманням принципів сталого розвитку, актуальним стає систематичне вивчення потенціалу підприємства та зовнішніх умов його діяльності, тенденцій ринку сільськогосподарської продукції для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору окремих видів діяльності, а також пошук методів аналізу, виявлення та поєднання альтернатив, що належить до широкого кола

функцій, інструментів та механізмів маркетингового менеджменту.

Одним із перспективних напрямків є виробництво нішевих культур. Як виробництво нішевих культур, так і виробництво традиційних культур мають свої переваги та недоліки. До переваг належать: висока рентабельність нішевих культур; диверсифікація сівозміни, що призводить до покращення фітосанітарного та ґрунтового стану на полі (особливо при вирощуванні квасолі); диверсифікація виробництва як спосіб зниження фінансових ризиків підприємства у разі неврожаю основних культур у господарстві. До недоліків належать: висока вартість насіння та агротехніки; нестабільний попит на більшість нішевих культур; труднощі у пошуку нішевих ринків збуту продукції; Фактична прибутковість може бути нижчою за очікувану. Єдиним фактором, який перешкоджає швидкому поширенню в більшості сільськогосподарських підприємств, є те, що більшість українських агрономів не розуміють ефективних агротехнік та розвитку світового ринку сільськогосподарських культур [5]. Водночас, зміна клімату, що супроводжується посухою, яка з кожним роком посилюється, збільшує ризик вирощування традиційних культур. Тому сівозміна повинна включати посухостійкі культури, які можуть замінити традиційні культури в періоди посухи. У наших умовах до нішевих культур, наприклад, належать ягоди, горіхи або мускусний гарбуз, льон, шафран, часник, а також екзотичні або

традиційні, але не дуже поширені, зернові (просо, сорго, полба, жито, кіноа тощо), бобові, органічні продукти. Важливою особливістю нішевих культур є те, що вони зазвичай досить ресурсоємні у вирощуванні (виробництві), і їх виробництво в більшості випадків важко або неможливо масштабувати.

Крім того, більшість нішевих культур мають цінні поживні та кормові характеристики. Нішеві культури можуть допомогти вирішити проблеми сівозміни та виснаження ґрунту, спричинені перенасиченням кількох основних культур.

Для сільськогосподарських підприємств нішеві культури є одним зі стратегічних напрямків диверсифікації сільськогосподарського експорту та підвищення прибутковості всього аграрного сектору. Завдяки використанню сучасних та інноваційних технологій посадки, в умовах оптимізованої системи удобрення та захисту рослин від хвороб та комах-шкідників, використання сертифікованих високоврожайних сортів та високоякісного насіннєвого матеріалу може ефективно розвивати економічний потенціал нішевих культур.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що підвищення ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах потребує комплексного підходу, заснованого на поєднанні інноваційного

розвитку, диверсифікації виробництва, органічного землеробства та ефективного управління витратами. Визначено, що органічне виробництво є перспективним напрямком розвитку аграрного сектору, оскільки сприяє відновленню родючості ґрунтів, зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечує отримання економічних, соціальних і екологічних переваг.

Обґрунтовано важливість інноваційного розвитку маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств як одного з ключових чинників підвищення ефективності господарювання. Водночас встановлено, що інноваційна активність аграрних підприємств України залишається недостатньою через обмежене фінансування, нестабільність державної підтримки, недосконалість нормативно-правового забезпечення, зношеність матеріально-технічної бази та низький рівень розвитку маркетингових служб.

Важливим напрямком підвищення ефективності діяльності підприємств є оптимізація витрат та зниження собівартості продукції. Особливу роль у цьому процесі відіграє впровадження ресурсозберігаючих технологій, зокрема безоранкової системи обробітку ґрунту, яка дозволяє скоротити витрати паливно-мастильних матеріалів, зменшити витрати на оплату праці, знизити рівень зношення техніки та покращити екологічний стан ґрунтів. Встановлено, що використання сучасних технологій

виращування змішаних культур та власного насінневого матеріалу також сприяє підвищенню економічної ефективності виробництва.

У ході дослідження визначено, що перспективним напрямком диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств є виращування нішевих культур, які забезпечують високий рівень рентабельності, сприяють покращенню сівозміни та зниженню фінансових ризиків. Разом із тим розвиток цього напрямку стримується нестабільністю ринку збуту, високою ресурсоемністю

виробництва та недостатнім рівнем обізнаності агровиробників щодо сучасних агротехнологій.

Отже, забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств можливе за умови активізації інноваційної діяльності, впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій, розвитку органічного виробництва, удосконалення системи маркетингового менеджменту та формування ефективної державної підтримки аграрного сектору.

References

- Bilovods'ka O. A. (2010) *Marketynhovyy menedzhment: navchal'nyy posibnyk*. Kyiv: Znannya URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/38037/1/Bilovodska.pdf>. [in Ukrainian].
- Balanovs'ka T. I., Hohulya O. P., Dramarets'ka K. P., Voskolupov V. V., Holik V. I. (2021) *Vykorystannya marketynhovoho menedzhmentu dlya zabezpechennya konkurentospromozhnosti sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv*. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. Vol. 7. No. 3. Pp. 141–160. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/459/306> [in Ukrainian].
- Stremyadin V. M. (2016) *Otsinka efektyvnosti menedzhmentu v protsesi dosyahnennya kintsevykh rezul'tativ pidpryyemstva v protsesi intehratsiyi*. *Innovatsiyna ekonomika*. № 5–6 (63). S. 97–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_19. [in Ukrainian].
- Minenko S. I. (2020) *Mekhanizmy upravlinnya konkurentospromozhnistyu ahrarnykh pidpryyemstv Ukrayiny: Thesis of Doctor of Philosophy*. Kharkiv. [in Ukrainian].
- Udova L. O., Prokopenko K. O. (2018) *Nishevi kul'tury - novi perspektyvy dlya malykh sub'yektiv hospodaryuvannya v ahrarnomu rynku*. *Ekonomika sil's'koho hospodarstva*. № 3. S. 102–117. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_18_3_102_uk.pdf [in Ukrainian].