

УДК 631.152.2

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-31

**Рибачук І. В.**, аспірант, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

**ORCID ID:** 0009-0002-9119-4199

**e-mail:** rybachuk.igor@gmail.com

### **Удосконалення управління розвитком аграрних підприємств за умов відновлення сільських територій**

**Анотація.** У статті досліджено управлінські засади розвитку аграрних підприємств у контексті післявоєнної відбудови, глобалізаційних та євроінтеграційних процесів. Розглянуто інституційні та економічні бар'єри, що стримують розвиток аграрного бізнесу, серед яких надмірна регуляція, порушення логістичних зв'язків та обмеженість державної підтримки. Установлено важливість впровадження принципів «зеленої» та циркулярної економіки, цифровізації, органічного землеробства та інноваційних технологій.

Запропоновано управлінську модель, орієнтовану на багатофункціональність і сталий розвиток. Модель передбачає залучення державних інституцій, бізнесу та громадянського суспільства. Обґрунтовано необхідність формування підприємницької екосистеми, підтримки молодих фахівців, розвитку дорадництва та залучення міжнародної технічної допомоги.

Визначено, що ефективне управління сприяє підвищенню рівня життя сільського населення, збереженню природних ресурсів і формуванню стійкої аграрної економіки. Здійснено порівняльний аналіз управлінських практик, виявлено потенціал інтеграції українських аграрних підприємств у європейські ринки, окреслено перспективи інституційного оновлення та стратегічного планування в аграрному секторі.

**Ключові слова:** аграрні підприємства; управління розвитком; сільські території; зелена економіка; євроінтеграція; сталий розвиток.

**Igor Rybachuk**, postgraduate student, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

### **Improving the Management of Agricultural Enterprise Development under Rural Recovery Conditions**

**Abstract. Introduction.** In the context of socio-economic recovery and European integration, Ukraine's agricultural sector plays a pivotal role in ensuring food security, economic stability, social stability, and the revitalization of rural areas. The effective management of agricultural enterprises has become particularly relevant, especially in rural areas that have experienced significant destruction. These areas require a comprehensive recovery approach involving infrastructural modernization, stimulation of entrepreneurial activity, institutional capacity building, and fostering the innovative potential of agrarian entities. In this context, improving management mechanisms for agricultural enterprise development is necessary for creating a competitive, adaptive, and socially oriented agribusiness sector.

**Purpose.** This study aims to provide a theoretical rationale and develop methodological approaches to improve the management of agricultural enterprise development in the context of rural recovery. This approach considers contemporary challenges, the strategic priorities of state policy, and the need to enhance the efficiency of the agrarian sector under post-crisis conditions.

**Results.** This article establishes the managerial principles for developing agricultural enterprises during post-war recovery, global shifts, and European integration. Effective agribusiness management requires transitioning from traditional methods to innovative models that promote rural revitalization. Key institutional and economic barriers include excessive regulation, disrupted logistics, limited state support, and weak regional integration. It emphasizes the adoption of modern practices based on green and circular economy principles, digitalization, organic farming, and innovation. A management model is proposed to promote multifunctionality and sustainable rural development. The concept of an entrepreneurial ecosystem provides support for young professionals, advisory services, innovation, and international technical assistance. Improved management will enhance rural living standards, conserve natural resources, and strengthen food security.

**Conclusions.** Effective management of agricultural enterprises is crucial for rural recovery amidst post-war transformation, global challenges, and Ukraine's integration into Europe. The study emphasizes the importance of shifting from traditional models to innovative approaches. Key priorities include fostering entrepreneurship, supporting young professionals, expanding advisory services, and engaging international assistance. Barriers such as overregulation, disrupted logistics, and limited public support require systemic reform and digitalization. The proposed model integrates agribusiness into regional recovery, contributing to economic growth, improved rural living standards, resource conservation, and food security.

**Keywords:** agricultural enterprises; development management; rural areas; green economy; European integration; sustainable development.

**JEL Classification:** L21; M10; M20.

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 29.09.2025

Received: 29 September 2025

**Постановка проблеми.** Сучасна підприємницька екосистема в Україні перебуває під впливом ризиків воєнного часу. Функціонування та розвиток аграрних підприємств пов'язані безпосередньо із сільськими територіями, що визначає ефективність управління. Виробнича система господарюючих суб'єктів відображає структурні зміни, обмеженість інвестицій і кадрового забезпечення, а також непослідовність впровадження інновацій. Економічне середовище підприємницької діяльності є несприятливим, потенціал конкурентоспроможності знижується, зокрема через фізичну втрату активів. Спостерігаються інституційні дисбаланси у механізмах задоволення потреб споживачів сільськогосподарської продукції та продовольства, що не повною мірою відповідає економічним інтересам виробників. Управлінська діяльність набула ознак кризового менеджменту, а бізнеси, які організовують сільськогосподарську діяльність, потребують інституційної та економічної підтримки.

Із цього контексту формуються пріоритети та концепт удосконалення управління розвитком аграрних підприємств в умовах соціально-економічного відновлення сільських територій з орієнтацією на модель сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні й аналітичні дослідницькі напрацювання з проблем підприємництва та управління розвитком аграрних підприємств у взаємозв'язку з оцінками соціально-економічного відновлення сільських територій в умовах воєнного часу представлені в публікаціях дослідників.

Й. Шумпетер запропонував класичну модель підприємництва як системи, у складі якої взаємодіють соціальні та економічні фактори, а суб'єкти господарювання, діючи в умовах ризику та невизначеності, прагнуть отримати прибуток [1, с. 21-25]. Ю. Лупенко, М. Малік та інші дослідники визначили характеристики сучасного аграрного підприємництва як механізму досягнення продовольчої безпеки та забезпечення сталого розвитку територій і громад в умовах воєнного часу [2, с. 3-4]. Д. Шеленко та ін. здійснили методичну ідентифікацію аграрних підприємств за організаційно-правовими формами господарювання та їх впливу на ефективність соціально-економічних процесів на сільських територіях [3; 4]. О. Шпикуляк та ін. наголошують на євроінтеграційній перспективі й необхідності управлінської практики для розвитку аграрних підприємств на засадах «зеленої» економіки [5].

В. Шибанін та ін. розкривають практики формування моделей управління відновленням територіальних громад, базуючись на моделі сталого підприємницького господарювання [6]. М. Пугачов та ін. здійснили економічну оцінку впливу військової агресії на розвиток аграрного підприємництва та визначили перспективи повоєнного відновлення

господарських систем [7]. Д. Господарик та ін. охарактеризували виклики післявоєнної відбудови та визначили впливи глобалізації на трансформацію підходів до управління розвитком аграрних підприємств [8]. П. Друкер визначив фундаментальні пріоритети й виклики сучасного менеджменту та перспективи розвитку соціально-економічних систем на рівні соціуму, організації й підприємства [9]. А. Мунько дослідив впливи аграрної політики на формування механізмів повоєнного відновлення сільських територій [10]. А. Полторак та ін. розширили методологію моніторингу та оцінки ефективності прийняття управлінських рішень щодо формування економічної безпеки в умовах нестабільності [11]. О. Бочко та ін. поглибили теоретичні підходи до концепції управління розвитком сільськогосподарських підприємств [12].

Критично оцінюючи сучасні дослідження з проблематики управління розвитком аграрних підприємств, наголошуємо на їх широкому спектрі аспектів та динамічності змін концепцій. Базовим є спирання на концепції фундаментальної науки про управління з урахуванням сучасних реалій, які засновані на пошуку оптимальних механізмів повоєнного соціально-економічного відновлення сільських територій.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є визначення концептуальних засад удосконалення управління розвитком аграрних підприємств в умовах соціально-економічного відновлення сільських територій України з урахуванням викликів післявоєнної трансформації, процесів євроінтеграції та необхідності впровадження принципів сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціально-економічне відновлення сільських територій в Україні є необхідним із багатьох позицій і має реалізовуватися в соціальній та економічній площині їх розвитку. Фундаментальний контекст цього процесу за Й. Шумпетером полягає в тому, що кожен процес розвитку створює передумови для наступного [1, с. 73]. У контексті розвитку територій (соціального та економічного забезпечення) ефективне відновлення аграрних підприємств має вирішальне значення, будучи рятівним колом для громад.

У теперішніх умовах ситуація є особливо невизначеною, проте на рівні підприємств усе залежить від якості управління. Розвиток аграрних підприємств – це складна система соціально-економічних відносин, зокрема господарських взаємодій, які обов'язково підпадають під управлінський вплив. Управлінський вплив є необхідним для організації функціонування бізнесу. Від ефективності управління залежить результативність аграрних підприємств, які розглядаємо як сукупність господарюючих суб'єктів та окремі структури. Цей принцип діє незалежно від

виду та сфери економічної діяльності, форми господарювання чи розміру підприємства.

Стосовно управління розвитком аграрних підприємств, зосередимося на економічних, соціальних та інших показниках, що характеризують тенденції їх розвитку. Базовим є переконання, що розвиток – це багатовекторний процес формування позицій підприємств у економічній системі та на ринку. Аналіз тенденцій розвитку аграрних підприємств означає характеристики за результатами управлінського впливу на різних рівнях: макрорівень – національна економіка та глобальні чинники;

мезорівень – галузевий і регіональний; мікрорівень – підприємство та територія.

Основне на всіх рівнях – це розвиток аграрних підприємств різних розмірів і форм господарювання, який формує ефекти господарської діяльності, соціально-трудова відносин та результатів ринкових трансакцій.

Науковцями [2] визначено інституційні бар'єри розвитку підприємництва в аграрній сфері (табл. 1), які необхідно усунути в процесі удосконалення управління з урахуванням соціально-економічного відновлення сільських територій.

Таблиця 1 Інституційні та економічні бар'єри розвитку аграрного підприємництва в умовах соціально-економічного відновлення сільських територій України

| Інституційні бар'єри                                                     | Економічні бар'єри                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Надмірна регуляція підприємницької діяльності                            | Регіональна нерівномірність розвитку підприємницьких ініціатив                                           |
| Нестача якісного соціального капіталу в кооперативних формах агробізнесу | Порушення логістичних ланцюгів та втрата ринків збуту                                                    |
| Обмеженість державної підтримки аграрного підприємництва                 | Фінансова неспроможність держави забезпечувати інноваційні ініціативи підтримки підприємницьких структур |

Джерело: сформовано на основі досліджень [2]

Інституційні й економічні бар'єри деструктивно впливають на розвиток аграрних підприємств і в умовах соціально-економічного відновлення сільських територій ускладнюють вирішення багатьох проблем. З урахуванням їх наявності слід формувати концептуальні бачення шляхів удосконалення управління.

Управлінський контекст розвитку аграрних підприємств пов'язаний з організаційно-правовою формою [3]. За словами Д. Шеленка [3], форми підприємництва прогнозують економічні показники на перспективу. Вони відображають економічні очікування в аграрному секторі відповідно до виявлених у результаті економічного аналізу стійких співвідношень, властивостей та ознак цього сектору, що визначають їхній позитивний або негативний вплив на структурні елементи – організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств [3, с. 31].

Актуальним залишається управлінський функціонал, що передбачає впровадження заходів для підвищення ефективності виробництва на основі раціональної концентрації, спеціалізації та диверсифікації виробництва, застосування альтернативних джерел енергії та прогресивних форм організації виробництва. Новітні технології, впроваджені в багатьох країнах світу, дозволяють виробляти біоенергію не тільки з відходів виробництва, а й з рослин та деревини, що сприятиме збереженню родючості земель [4, с. 101].

Інституційно слід враховувати євроінтеграційні пріоритети розвитку аграрного сектору та бізнес-структур на селі [5], адже:

- сільськогосподарське виробництво потребує трансформації у напрямі екологічної ефективності та раціонального використання ресурсів на засадах сталого розвитку, що відповідає глобальним викликам (зміна клімату, деградація ґрунтів, скорочення біорізноманіття). Впровадження принципів Європейського Зеленого курсу підвищує актуальність розвитку «зеленої» економіки [5, с. 207] для забезпечення соціально-економічної відбудови сільських територій;

- євроінтеграційний розвиток підприємницьких структур на базі «зеленої» економіки сприятиме: на рівні підприємств – організації господарювання на засадах управління інноваціями та забезпечення якості бізнес-процесів; на рівні аграрного сектору та сільських територій, а також на рівні національної економіки – становленню євроорієнтованого інституційного забезпечення, що відповідає критеріям сталого господарювання. У сукупності це може сприяти соціально-економічній стійкості та резильєнтності галузі в умовах турбулентних шоків. Інтеграція у високодохідні європейські ринки забезпечуватиме формування та нарощення економічного потенціалу суб'єктів господарювання для повоєнного відновлення, зокрема на засадах реалізації «зелених» ініціатив [5, с. 212] на сільських територіях.

Такий контекст підтверджує доцільність стратегії повоєнного відновлення, зокрема на засадах «зеленого» курсу. Це дозволить інституційно й організаційно-економічно збалансувати інтереси

стейкхолдерів у сфері відтворення та забезпечення сталого розвитку сільських територій.

Погоджуємося з позицією дослідників під керівництвом В. Шибаніна [6], які підтримують реалізацію відновлюваних практик, спрямованих на зміцнення спроможностей до сталого розвитку. Ця модель вважається ефективною для управління, зокрема розвитком аграрних підприємств, із пріоритетним вирішенням соціальних, екологічних та економічних проблем сільських територій [6], що потребує підтримки, зокрема через ефективну компенсаційну політику [7].

Слушно вважається [8], що зусилля держави, інституційних структур ринку та громадських організацій об'єднує синергетичний підхід. Відповідно, механізм управління розвитком аграрних підприємств потребує цього підходу [8], базуючись на принципах циркулярної економіки та органічного сільського господарства, що є одним із фундаментальних викликів для менеджменту [9].

Доцільним у формуванні управлінської моделі організації соціально-економічного відновлення сільських територій є розроблення дієвої системи аграрної політики, яка стимулюватиме участь у процесах відновлення не лише підприємств, а й громадян [10]. При цьому важливо створити комплексну систему моніторингу управлінських та відновлюваних процесів [11] для ефективного

планування, спираючись на принцип системного розподілу ресурсів [12].

На рівні підприємств заходи управлінського впливу формують передумови раціонального використання ресурсів.

Інституційним орієнтиром стратегічних ініціатив удосконалення управління розвитком аграрних підприємств в умовах соціально-економічного відновлення сільських територій має стати європейська політика розвитку сільських територій. Спрямування положень Спільної сільськогосподарської (аграрної) політики ЄС сприятиме вирішенню структурних проблем через багатофункціональність сільського господарства.

**Висновки.** Контекстуально до удосконалення управління розвитком аграрних підприємств на державному та регіональному рівні слід розробляти та реалізовувати програми стимулювання аграрної зайнятості, підтримки малого бізнесу та кооперації, розвивати систему дорадництва й регіональної підтримки місцевого підприємництва на базі громад, формувати фінансовий ресурс для молодих фахівців і підприємців задля зміцнення інституційної спроможності громад, розбудовувати екосистеми підприємництва на засадах цифровізації та шукати можливості залучення міжнародної технічної допомоги для створення програм соціально-економічного відновлення за участі аграрних підприємств.

#### Література:

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку : Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
2. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки : монографія / за ред. Маліка М. Й. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с.
3. Шеленко Д. І. Організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств в економічному вимірі. Івано-Франківськ : Прикарпатський нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2019. 476 с.
4. Шеленко Д., Сас Л., Матковський П. Особливості технології оновлення та модернізації підприємств різних організаційно-правових форм в умовах різноукладності виробництва на селі. *Економічний дискурс*. 2017. Вип. 4. С. 99-109. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127725>.
5. Шпикуляк О., Лопатинський Ю., Шеленко Д., Кифяк В., Шпикуляк В. Євроінтеграційний розвиток підприємницьких структур аграрного сектору на засадах «зеленої» економіки: управління інноваціями та якістю бізнес-процесів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №4(55). С. 206-214. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-28>.
6. Shebanin V., Kormyshkin Iu., Ruzhniak M., Reshetilov G., Kormyshkina I. Formation of complex community restoration management models in the context of sustainable agricultural development. *Scientific Horizons*. 2025. Vol. 28, №2. P. 116-128. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor2.2025.116>.
7. Організаційно-економічні засади оцінювання впливу військової агресії та компенсаційної політики на розвиток аграрного підприємництва в Україні : монографія / М. І. Пугачов та ін. Київ : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2024. 308 с.
8. Господарик Д., Помилуко С. Управління розвитком аграрних підприємств: виклики післявоєнної відбудови та глобалізації. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34, №2. С. 360-371. DOI: <https://doi.org/10.35774/econ2024.02.360>.
9. Друкер П. Ф. Виклики менеджменту XXI / пер. з англ. Т. Літенської. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
10. Мунько А. Ю. Механізми публічного управління повоєнним відновленням сільських територій через призму аграрної політики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. №16. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/12261/1/6.pdf>.
11. Poltorak A., Volosyuk Y., Tyshchenko S., Khrystenko O., Rybachuk V. Development of directions for improving the monitoring of the state economic security under conditions of global instability. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 2(13). P. 17-27. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.275834>.
12. Бочко О. Ю., Кузяк В. В., Стасюк Н. Р. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №3(282). С. 258-261. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=6510>.

---

### References:

1. Shumpeter, Y. A. (2011). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsykladu* (V. Starka, Trans.). Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia».
2. Malik, M. Y. (Ed.). (2023). *Pidpriemnytska diialnist v ahrarnii sferi ekonomiky*. NNTs «IAE».
3. Shelenko, D. I. (2019). *Orhanizatsiino-pravovi formy silskohospodarskykh pidpriemstv v ekonomichnomu vymiri*. Vasyl Stefanyk Precarpathian National University.
4. Shelenko, D., Sas, L., & Matkovskiy, P. (2017). Features of the technology of renewal and modernization of enterprises of various organizational and legal forms under conditions of production diversity in rural areas. *The Economic Discourse*, 4, 99-109. <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127725>.
5. Shpykuliak, O., Lopatynskiy, Yu., Shelenko, D., Kyfyak, V., & Shpykuliak, V. (2025). European integration development of entrepreneurial structures in the agrarian sector based on the principles of the “green” economy: innovation and business process quality management. *Sustainable Development of Economy*, 4(55), 206-214. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-28>.
6. Shebanin, V., Kormyshkin, Yu., Ruzhniak, M., Reshetilov, G., & Kormyshkina, I. (2025). Formation of complex community restoration management models in the context of sustainable agricultural development. *Scientific Horizons*, 28(2), 116-128. <https://doi.org/10.48077/scihor2.2025.116>.
7. Puhachov, M. I., Zhuk, V. M., Shpykuliak, O. H., Bezdushna, Y. S., Zhuk, N. L., Popko, S. Yu., ... Pavlenko, V. O. (2024). *Orhanizatsiino-ekonomichni zasady otsiniuvannia vplyvu viiskovoi ahrresii ta kompensatsiinoi polityky na rozvytok ahrarnoho pidpriemnytstva v Ukraini*. NNTs «Instytut ahrarnoi ekonomiky».
8. Hospodaryk, D., & Pomyliuko, S. (2024). Management of the development of agricultural enterprises: challenges of postwar reconstruction and globalization. *Economic analysis*, 34(2), 360-371. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.360>.
9. Drucker, P. F. (2020). *Vyklyky menedzhmentu XXI*. (Trans. Lytenska, T.). Vydavnycha hrupa KM-BUKS.
10. Munko, A. Yu. (2025). Mechanisms of public management of post-war restoration of rural areas through the prism of agrarian policy. *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management, and Administration*, 16. <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/12261/1/6.pdf>.
11. Poltorak, A., Volosyuk, Y., Tyshchenko, S., Khrystenko, O., & Rybachuk, V. (2023). *Development of directions for improving the monitoring of the state economic security under conditions of global instability*. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2(13), 17-27. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.275834>.
12. Bochko, O. Yu., Kuziak, V. V., & Stasyuk, N. R. (2020). Concept of agricultural enterprise development management: theoretical approaches. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 3(282), 258-261. <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=6510>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License