

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.43.01:338.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-10-13>**Вакуленко В.Л.**кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
імені професора Й.С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України**Сметан Д.С.**аспірант,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України**Лю Юнтао**доцент Школи бізнесу,  
Новий Західний Університет, Каліфорнія, США**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСУ  
УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Стаття присвячена методологічним засадам оцінювання процесу управління виробничими процесами на сільськогосподарських підприємствах під час воєнного стану на прикладі функціонування СГВК "Мир", підприємству, яке спеціалізується на вирощуванні зернових культур (крім рису), бобових культур і насінні олійних культур. У контексті нестабільності та загрози військових конфліктів, розглядаються основні аспекти, які впливають на ефективність управління виробничими процесами у сільському господарстві. Зокрема, в статті аналізується вплив воєнного стану на ресурси, технології, персонал та інші складові виробничих процесів. Пропонуються методологічні підходи до вдосконалення управлінської діяльності в умовах кризових ситуацій, що допоможе забезпечити стабільність та ефективність виробничих процесів сільськогосподарських підприємств під час воєнного конфлікту.

**Ключові слова:** управління, виробничі процеси, сільське господарство, воєнний стан, кризові ситуації, методологія, ресурси, персонал, технології, ефективність.

**Vakulenko Vitalii, Smetan Denys**

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

**Liu Yuntao**

New Western University, California, USA

**METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF EVALUATION OF THE PROCESS  
OF MANAGEMENT OF PRODUCTION PROCESSES  
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW**

The article is devoted to the methodological principles of evaluating the process of managing production processes at agricultural enterprises during the martial law, using the example of the functioning of SGVK "Mir", an enterprise that specializes in the cultivation of grain crops (except rice), legumes and oilseeds. In particular, the article analyzes the impact of martial law on resources, technologies, personnel and other components of production processes. Methodological approaches to improving management activities in crisis situations are proposed, which will help ensure the stability and efficiency of production processes of agricultural enterprises during a military conflict. In modern conditions, the socio-economic development of the country must be directed to the formation of an effective agro-industrial complex. Given the growing competition in the world market, the sustainability of enterprises in the market of agricultural products is of great importance. The problem of constant growth of costs for agricultural production leads to higher prices for food products and dissatisfaction of the population. Therefore, managers of agricultural enterprises are forced to look for new opportunities to reduce costs and sell products at reasonable prices. Diversification of production becomes an important restraining factor in relation to the high costs of agricultural production and the key to ensuring the competitiveness of the enterprise. This allows you to reduce the risks of high costs and flexibly respond to changes in the structure of demand on the market, preserving the organization's potential and production capacity. Strengthening of labor motivation and rational use of material resources can contribute to the efficiency of agricultural enterprises. A motivated employee works more efficiently, which contributes to the creation of more high-quality products. Cost management can be improved through the use of consulting services from specialists in this field. Today, the threat of war has not been completely removed in the world, new challenges and threats to Ukraine's national interests have appeared from Russia. In these conditions, Ukraine ensures the protection of national interests not only by political and diplomatic means, but also by strengthening its defense power. Historically, there has been a long-term trend of increasing the role of the economy in military affairs. The economy is the material and technical basis of defense preparations. Other things being equal, the higher the country's economic capabilities, the higher its military power. The "National Security Strategy" emphasizes that "the state of Ukraine's national security directly depends on the economic potential of the country and the effectiveness of the functioning of the national security system", and one of the main directions for preventing threats to national security is "increasing the mobi-

*lization potential and growth of the national economy". In this connection, the mobilization capabilities of the national economy become important. The agricultural sector is one of the key parts of the state's economy. The timely satisfaction of the growing military and economic needs of the state depends on the state of its resource potential, ability to reorganize for functioning in wartime conditions.*

**Keywords:** management, production processes, agriculture, martial law, crisis situations, methodology, resources, personnel, technologies, efficiency.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах соціально-економічний розвиток країни необхідно спрямувати на формування ефективного агропромислового комплексу. З огляду на зростаючу конкуренцію на світовому ринку, стійкість підприємств у ринку сільськогосподарських продуктів набуває великого значення.

Проблема постійного зростання витрат на аграрне виробництво призводить до підвищення цін на продукти харчування та незадоволення населення. Тому керівники сільськогосподарських підприємств вимушені шукати нові можливості для зниження витрат та збуту продукції за прийнятними цінами.

Диверсифікація виробництва стає важливим стримувальним фактором стосовно високих витрат на сільськогосподарське виробництво і ключем до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє знижувати ризики високих витрат і гнучко реагувати на зміну структури попиту на ринку, зберігаючи потенціал організації та виробничі потужності [3].

Сприяє ефективності сільськогосподарських підприємств може посилення мотивації праці та раціональне використання матеріальних ресурсів. Мотивований працівник працює більш ефективно, що сприяє створенню більшої кількості продукції високої якості. Управління витратами може бути вдосконалене через використання консультаційних послуг фахівців у цій галузі.

Сьогодні у світі загроза війни остаточно не знята, з'явилися нові виклики та загрози національним інтересам України зі сторони росії. У цих умовах Україна забезпечує захист національних інтересів не тільки політико-дипломатичними засобами, але і шляхом зміцнення оборонної могутності.

Історично спостерігається довгострокова тенденція зростання ролі економіки у військовій справі. Економіка є матеріально-технічною основою оборонних приготувань. За інших рівних умов, чим вище економічні можливості країни, тим вище її військова міць. У «Стратегії національної безпеки» підкреслюється, що «стан національної безпеки України безпосередньо залежить від економічного потенціалу країни та ефективності функціонування системи забезпечення національної безпеки», а одним з основних напрямів запобігання загрозам національної безпеки є «підвищення мобілізаційного потенціалу та зростання національної економіки» [2].

У зв'язку з цим важливого значення набувають мобілізаційні можливості національної економіки.

Аграрний сектор – це одна з ключових частин економіки держави. Від стану його ресурсного потенціалу, здатності перебудуватися на функціонування в умовах воєнного часу залежить своєчасне задоволення зростаючих військово-економічних потреб держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням методологічних засад оцінювання процесу управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану

присвячені праці таких авторів: Мовчанюк А.В., Дяченко М.І. [4], Багорка М.О. [1].

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою є дослідження методологічних засад оцінювання процесу управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасне сільськогосподарське підприємство – це суб'єкт ринку, що володіє не тільки навичками управління виробничими процесами, а й навичками стратегічного управління і планування своєї діяльності. Однак в умовах досить суворої дійсності склалося так, що з якихось, абсолютно не обґрунтованих причин, більшість сільськогосподарських підприємств України, будучи сировинною і при цьому малоприбутковою галуззю, ігнорують процедури планування і прогнозування фінансової діяльності (навіть не дивлячись на те, що в силу специфіки сільськогосподарської галузі дуже часто відчують нестачу фінансових коштів), що дозволяють ефективно, «не в сліпу» управляти фінансами, обґрунтовано вибирати вектор подальшого розвитку і своєчасно, при наявності контрольних точок, діагностувати можливі проблемні місця фінансово-господарської діяльності підприємства [6].

Часом складається думка, що представники агробізнесу функціонують в умовах централізованої економіки, а не ринкової, де ринок «дає можливість вижити» і ефективно розвиватися тільки тим суб'єктам, які за допомогою розроблених стратегій можуть найкращим чином освоювати наявні джерела фінансування. Це має свої обґрунтовані причини. З одного боку, це пов'язано з деякою фінансовою безграмотністю власників сільськогосподарських підприємств в частині застосування комплексної системи фінансового управління і вміння «дивитися вперед» не інтуїтивно, а за допомогою фінансових стратегій, що дозволяють обґрунтовано вибирати найкращий варіант фінансових розподілів. Якщо говорити узагальнено, то існує величезне бажання працювати, але не завжди є розуміння, як працювати ефективно, з упевненістю в завтрашньому дні і примноженням вкладених у виробничий процес фінансових ресурсів. З іншого боку – присутня постійна впевненість в існуванні надійного тилу у вигляді державної підтримки. Безумовно, сільське господарство є найважливішою галуззю народного господарства України, що забезпечує продовольчу безпеку держави. Дана галузь повинна мати найпотужнішу підтримку у вигляді держпрограм, пільгового кредитування і податкових послаблень. Однак така допомога з боку держави не повинна носити безумовний характер і надаватися «за першим покликом» власника сільгоспідприємства. Підприємець повинен чітко усвідомлювати і розуміти, яку роль в його фінансовій стратегії відіграє таке джерело фінансування, як держпідтримка, в яких випадках і на які напрямки його бізнесу вона повинна бути спрямована і який фінан-

совий результат з її допомогою може бути отриманий. По суті, отримувати фінансову підтримку можуть тільки ті суб'єкти ринкової економіки, які «заточені», не дивлячись на специфіку їх діяльності, на подальший розвиток, нарощування власних джерел фінансування, зміцнення свого фінансового стану і, безумовно, мають чітке розуміння до чого «йде» їх бізнес. На превеликий жаль, сьогодні головною і гострою проблемою практично всіх вітчизняних сільськогосподарських підприємств є відсутність, як загальної стратегії розвитку компанії, так і фінансової. У теперішній час більшість власників підприємств даного сектора не розуміють, яким повинен бути результат їх діяльності, що, в підсумку, призводить до неефективного освоєння, як власного оборотного капіталу, так і фінансової держпідтримки, куди перенаправляти вільні фінансові ресурси у разі сприятливої для них зміни ринкової ситуації [7].

Демократизація суспільства і активний розвиток приватної власності сформувавши «власні вимоги» до учасників ринкових відносин, визначивши чітку роль процесу управління бізнесом на основі оперативного і стратегічного планування.

Стратегічне планування, на відміну від існуючого раніше довгострокового планування, стало інакше трактувати майбутнє компанії, ґрунтуючись на аналізі перспектив підприємства, тенденцій ринку і аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища господарюючого суб'єкта, загроз і можливостей з їхнього боку. Таким чином, стратегія стала вектором розвитку господарюючого суб'єкта, що включає комплекс ідей розвитку компанії, а не індикатором часу [1].

Сьогодні ефективне управління виробничими процесами у сільському господарстві залежить від різноманітних аспектів. Ось основні з них:

1. Наявність та доступність ресурсів, таких як земля, вода, добрива, насіння, праця, техніка, фінансові ресурси, має величезне значення для ефективного управління. Проте нестабільність воєнного призводить до обмеженого доступу до цих ресурсів.

2. Використання сучасних технологій у сільському господарстві дозволяє підвищити продуктивність, зменшити витрати та оптимізувати процеси. Воєнний стан призводить до обмежень у використанні та підтримці таких технологій.

3. Кваліфікований та мотивований персонал є ключовим фактором успіху управління виробничими процесами. У воєнний час збереження та мобілізація робочої є найважливішим завданням.

4. Розробка ефективних стратегій управління, планування та контроль за виробничими процесами є важливими в умовах воєнного стану, коли ситуація може змінюватися швидко.

5. Забезпечення безпеки як працівників, так і виробничих процесів у сільському господарстві є надзвичайно важливим у воєнний період, коли існує загроза військових конфліктів.

Ці аспекти мають велике значення для ефективного управління виробничими процесами у сільському господарстві під час воєнного стану, і вимагають комплексного підходу та уваги з боку управління підприємствами.

Оцінювання управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств у воєнний період є важливим завданням для забезпечення їхньої ефек-

тивності та стабільності. На прикладі функціонування СГВК “Мир” я сформував список ключових аспектів, які наші підприємці включають до оцінки:

1. Оцінка доступності та використання ресурсів, таких як земля, вода, добрива, насіння та праця, у воєнний період. Важливо визначити, чи вдалося підприємствам забезпечити необхідні ресурси для продовження виробництва.

2. Оцінка заходів, що приймаються для забезпечення безпеки персоналу та виробничих об'єктів у воєнний період. Це включає заходи з евакуації, захисту від нападу, збереження важливих інфраструктурних об'єктів тощо.

3. Оцінка можливостей для швидкої адаптації виробничих процесів під час воєнного конфлікту. Це включає оцінку готовності до зміни видів вирощуваних культур, використання альтернативних методів виробництва та технологій.

4. Оцінка ефективності логістичних процесів та систем постачання у воєнний період. Це включає оцінку можливостей для забезпечення необхідних матеріалів, обладнання та інших ресурсів в умовах обмежених можливостей транспортування.

5. Оцінка заходів для управління ризиками та невизначеністю, пов'язаними з воєнним конфліктом. Це включає розробку та впровадження стратегій для мінімізації впливу конфлікту на виробничі процеси.

6. Оцінка стратегій та планів дій, розроблених для забезпечення стабільності та ефективності виробничих процесів під час воєнного конфлікту. Це включає аналіз відповідності планів реальним умовам та шляхи їх подальшого вдосконалення [6; 7].

Оцінка цих аспектів допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств у воєнний період та розробити стратегії для їх подальшого вдосконалення. Умови воєнного стану створюють складні виклики для управління сільськогосподарськими підприємствами, оскільки вони можуть стати ключовими постачальниками продовольства та ресурсів у кризових ситуаціях. Оцінювання процесу управління в таких умовах вимагає специфічних методологічних засад, які враховують особливості воєнного часу [4].

Ось деякі методологічні засади, які були використані об'єктом дослідження для оцінювання процесу управління виробничими процесами сільськогосподарського підприємства у воєнний період:

1. Стратегічне планування. Розробка стратегій, спрямованих на забезпечення продовольства та інших необхідних ресурсів для військових та цивільних потреб. Це може включати ідентифікацію критичних продуктів, встановлення планів їх виробництва та доставки, а також резервування ресурсів.

2. Управління ресурсами. Ефективне використання земельних ресурсів, праці та матеріальних активів. У воєнний період може бути обмежений доступ до деяких ресурсів, тому важливо ефективно управляти тим, що доступно.

3. Ризик-орієнтоване управління. Аналіз потенційних загроз і ризиків, пов'язаних з військовим конфліктом, і прийняття заходів для зменшення їх впливу на виробничі процеси.

4. Адаптація до змін. Швидке реагування на зміни в умовах ринку, технологічній базі або правовому серед-

овищі. У воєнний час ці зміни можуть відбуватися надзвичайно швидко, тому управління повинно бути готовим до швидкої адаптації.

5. Комунікація та координація. Забезпечення ефективної комунікації між різними рівнями управління та підрозділами підприємства. Це дозволить швидко реагувати на зміни у воєнному середовищі та забезпечити відповідну координацію дій.

6. Управління виробничими процесами. Моніторинг та оптимізація виробничих процесів для забезпечення максимальної ефективності в умовах обмежених ресурсів та підвищеного попиту.

7. Планування кадрів та навчання персоналу. Розробка планів для забезпечення достатньої кількості кваліфікованих працівників та їх навчання з урахуванням специфіки воєнного стану [6; 10].

Впровадження маркетингових стратегій у сільськогосподарських підприємствах вимагає системного підходу, що означає розгляд цілісності організаційних заходів, функціонування відділів і ієрархії управління. Успішна діяльність підприємства на ринку залежить від гармонійної взаємодії всіх елементів цієї системи [1].

В умовах воєнного стану синергетична співпраця всіх складових маркетингової системи стає єдиним шляхом забезпечення спільного функціонування сільськогосподарських підприємств. Ефективна маркетингова система допомагає збільшити доходи для аграріїв, знизити кількість посередників та витрати на маркетингові послуги, а також покращити збут сільськогосподарської продукції [4].

Аграрний маркетинг відіграє важливу роль у стимулюванні виробництва і споживання сільськогосподарської продукції, а також у прискоренні економічного розвитку сільського господарства.

**Висновки.** Підсумовуючи функціонування СГВК “Мир”, можна зробити висновок, що в сучасних, нестабільних умовах ведення бізнесу, така найважливіша галузь народного господарства, як сільське господарство, повинне вийти на якісно новий шлях розвитку, який характерний для багатьох суб’єктів сучасного бізнесу. Дуже важливо, якомога швидше усвідомити необхідність трансформації внутрішніх процесів управління і планування, які сьогодні є основою успішного розвитку бізнесу. Стратегічне бачення можливих фінансових змін, перспектив і загроз дозволить агробізнесу стати більш фінансово незалежним, чітко розуміти цілі і плани подальшого свого розвитку.

Розробляючи фінансову стратегію для сільськогосподарського підприємства необхідно враховувати специфічний характер даної галузі, пов’язаний з високим ступенем ризику і невизначеністю зовнішнього середовища, високою залежністю від природно-кліматичних умов і державної фінансової підтримки. Все це вказує на специфічність стратегічного фінансового планування для підприємств агробізнесу.

Фінансова стратегія, як найважливіший інструмент фінансової системи, здатна допомогти сільськогосподарському підприємству управляти невизначеністю і згладжувати негативні наслідки кризових ситуацій, оперативно трансформувати вже розроблені фінансові стратегії в разі змінених умов господарювання. Одним словом – це дозволить успішно розвиватися, а не вживати.

Підвищення адаптованості підприємств до умов зовнішнього середовища та зростання ефективності управління виробничими запасами є надзвичайно актуальним в умовах воєнного стану. Враховуючи ці методологічні засади, управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств може бути більш ефективним навіть у складних умовах воєнного часу.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Впровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2021. № 1. С. 42–47.
2. Баришевська І.В., Богачук М.І., Резніченко А.М. Теоретичні аспекти управління витратами на сільськогосподарських підприємствах. *Modern Economics*. 2019. № 13(2019). С. 13–17. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-02)
3. Бурачек І.В., Михайленко Н.В. Сучасний стан та перспективні напрями розвитку сільського господарства в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 134–137.
4. Мовчанюк А.В., Дяченко М.І. Аграрний сектор України в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.32>
5. Україна та глобальна продовольча безпека в умовах війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentariespertiv/ukrayina-ta-hlobalna-prodovolcha-bezpeka-v-umovakh-viyny>
6. Звітність СГВК “Мир”. URL: <https://sg50e.tiiny.site/>
7. Вакуленко В., Сметан Д. Управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств з використанням блокчейн технологій в умовах забезпечення продовольчої безпеки. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*. 2023. Вип. 27.
8. Вакуленко В.Л., Л. Сяovej. Особливості інформаційно-комунікаційних технологій сільськогосподарських підприємств Китаю. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 333–336.
9. Вакуленко В., Л. Сяovej. Використання системи інформаційного забезпечення в управлінні діяльністю сільськогосподарських підприємств Китаю. *Сталій розвиток економіки*. Випуск 1(48). С. 165–169.
10. Вакуленко В., Мялковський В., Л. Сяovej, Організація системи інформаційного забезпечення управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 54.
11. Blockchain Technology in Agriculture. URL: <https://www.edengreen.com/blog-collection/blockchaintechology-in-agriculture>

## REFERENCES

1. Bahorka M. O., Kadyrus I. H. (2021) Vprovadzhennia marketynhovoї kontseptsii upravlinnia v praktychnu diialnist ahrarnykh pidpriemstv [Implementation of the marketing concept of management in the practical activity of agrarian enterprises]. *Derzhava ta rehiony – State and regions journal*, vol. 1, pp. 42–47.

2. Baryshevska I. V., Bohachuk M. I., Reznichenko A. M. (2019) Teoretychni aspekty upravlinnia vytratamy na silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Theoretical aspects of cost management at agricultural enterprises]. *Modern Economics*, vol. 13(2019), pp. 13–17. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-02)
3. Burachek I. V., Mykhailenko N. V. (2018) Suchasnyi stan ta perspektyvni napriamy rozvytku silskoho hospodarstva v Ukraini [The current state and promising directions of the development of agriculture in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems journal*, vol. 21, pp. 134–137
4. Movchaniuk A. V., Diachenko M. I. (2023) Ahrarnyi sektor Ukrainy v umovakh viiny [The agricultural sector of Ukraine in the conditions of war]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy journal*, vol. 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.32>
5. NISD. Internet resurs. [NISS, digital source] Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentariekspertiv/ukrayina-ta-hlobalna-prodovolcha-bezpeka-v-umovakh-viyny>
6. Zvitnist SHVK “Myr” [Accounting of “Myr”]. Available at: <https://sg50e.tiiny.site/>
7. Vakulenko V., Smetan D. (2023) Upravlinnia vyrobnychymy protsesamy silskohospodarskykh pidpriemstv z vykorystanniam blokchein tekhnolohii v umovakh zabezpechennia prodovolchoi bezpeky [Management of production processes of agricultural enterprises using blockchain technologies in terms of ensuring food safety]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy. Kyivskiy politekhnichnyi instytut – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine. Kyiv Polytechnic Institute*, vol. 27.
8. Vakulenko V. L., L. Siao vei (2024) Osoblyvosti informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii silskohospodarskykh pidpriemstv Kytaiu [Features of information and communication technologies of agricultural enterprises of China]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space journal*, vol 189, pp. 333–336.
9. Vakulenko V., L. Siao vei. Vykorystannia systemy informatsiinoho zabezpechennia v upravlinni diialnistiu silskohospodarskykh pidpriemstv Kytaiu [The use of the information support system in the management of the activities of agricultural enterprises in China]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development journal*, vol. 1(48), pp. 165–169.
10. Vakulenko V., Mialkovskiy V., L. Siao vei (2023) Orhanizatsiia systemy informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia vytratamy silskohospodarskykh pidpriemstv [Organization of the information support system for cost management of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society journal*, vol. 54.
11. Edengrin. Internet resurs [Edengreen. Digital source]. Available at: <https://www.edengreen.com/blog-collection/blockchain-technology-in-agriculture>