

УДК 338.43:004.9

М. І. Дзямулич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>
П. М. Косінський,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3254-2379>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.138

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОСЕКТОРУ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

M. Dziamulych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Lutsk National Technical University
P. Kosinskyi,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Lutsk National Technical University

FORMATION OF A MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON DIGITALIZATION

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування механізму розвитку підприємств агросектору на засадах цифровізації в умовах структурних зрушень та ускладнення економічного середовища. З'ясовано, що цифровізація виступає інструментом модернізації виробничо-управлінських процесів та системоутворюючим чинником трансформації організаційно-економічних механізмів функціонування аграрних підприємств. Визначено, що впровадження цифрових засобів змінює логіку формування управлінських рішень та забезпечує інтеграцію операційних, фінансових і аналітичних контурів в системі управління підприємств агросектору. Доведено, що розвиток даних суб'єктів господарювання в цифровому середовищі ґрунтується на поєднанні процесної орієнтації та інструментів цифрової аналітики, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу. Обґрунтовано, що системне впровадження цифровізації формує передумови для підвищення економічної результативності та довгострокового розвитку підприємств агросектору. Запропоновано концептуальні засади формування механізму розвитку аграрних підприємств, який базується на узгодженні стратегічних цілей, цифрових інструментів управління та організаційної адаптивності суб'єктів господарювання.

The purpose of the article is to substantiate theoretical and methodological approaches to forming a mechanism for the development of agricultural sector enterprises based on digitalization by systematizing management tools, determining their functional role, and assessing the impact on increasing economic performance and managerial sustainability of business entities. The article explores the theoretical and methodological principles of forming a mechanism for the development of agricultural enterprises based on digitalization in the context of structural changes and the complexity of the economic environment. It is found that digitalization is a tool for the modernization of production and management processes and a system-forming factor in the transformation of organizational and economic mechanisms for the functioning of agricultural enterprises. The need to form a mechanism for the development of agricultural enterprises based on the implementation of digital software solutions in production business processes has been clarified. It is

determined that the introduction of digital tools changes the logic of the formation of management decisions and ensures the integration of operational, financial and analytical circuits in the management system of agricultural enterprises. It is proven that the development of these business entities in a digital environment is based on a combination of process orientation and digital analytics tools, which allows to increase the efficiency of resource potential use. Conceptual principles for forming a mechanism for the development of agricultural enterprises are proposed, which is based on the coordination of strategic goals, digital management tools and organizational adaptability of business entities. It is substantiated that the systematic implementation of digitalization creates prerequisites for increasing economic performance and long-term development of agricultural enterprises. It has been proven that the implementation of digital software solutions increases the efficiency of agricultural enterprises.

Ключові слова: цифровізація, агросектор, аграрні підприємства, розвиток підприємств, цифровізація виробництва.

Key words: digitalization, agricultural sector, agricultural enterprises, enterprise development, digitalization of production.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблематика формування науково обґрунтованого механізму розвитку підприємств агросектору потребує визначення таких принципів його функціонування, які б враховували зміну логіки управління в умовах поширення цифровізації. На практиці цифрові рішення в аграрних підприємствах часто впроваджуються фрагментарно, без належної інтеграції з системами стратегічного планування, управлінського обліку та внутрішнього контролю, що знижує їх результативність і не забезпечує стійкого розвитку. Наявні підходи здебільшого зосереджуються на окремих інструментах або процесах, не розкриваючи механізмів їх узгодження з організаційною структурою та цілями підприємств агросектору.

Проблемність ситуації посилюється складністю виробничо-управлінських систем аграрних підприємств та високою залежністю результатів діяльності від якості інформаційних потоків, що визначає необхідність оперативного реагування на зміну внутрішніх параметрів функціонування бізнес-процесів. Тому за відсутності системного механізму цифровізація не трансформується у джерело підвищення економічної результативності, а залишається допоміжним елементом операційної діяльності. Це зумовлює потребу у переосмисленні ролі цифрових інструментів як складових єдиного механізму розвитку підприємств агросектору.

Таким чином, проблема формування такого механізму розвитку, який забезпечував би узгодження цифрових рішень із управлінськими процесами та стратегічними орієнтирами аграрних підприємств набуває особливої актуальності в сучасних умовах. Її розв'язання дозволить перейти від епізодичного використання цифрових інструментів до системного підходу, здатного забезпечити довгострокову результативність і внутрішню стійкість підприємств агросектору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика дослідження принципів формування механізму розвитку аграрних підприємств на засадах цифровізації розглядається в наукових працях крізь призму трансформації організаційних структур та підвищення результативності господарської діяльності. Водночас більшість досліджень зосереджуються на окремих аспектах цифрових змін, що зумовлює потребу в їх концептуальному узагальненні.

Зокрема, О. М. Шубалий [1] інтерпретує цифровізацію як середовище оновлення управлінських підходів та посилення керованості внутрішніх виробничих процесів підприємств. Автор наголошує на важливості узгодження планування, контролю та аналітичного забезпечення управлінських рішень, що створює методичне підґрунтя для процесного проектування механізмів розвитку підприємств.

Дослідження Ю. А. Перегуди [2] акцентує увагу на smart-економіці, котра розглядається через категорію резильєнтності, що підкреслює

значення адаптивних управлінських конфігурацій і здатності систем підтримувати стійкі траєкторії розвитку. Такий підхід є релевантним для аграрних підприємств, оскільки акцентує увагу на системності та керованості змін. Натомість О. А. Урбан [3] розкриває концептуальні положення сталого розвитку в умовах глобалізації, формуєчи рамку для довгострокового бачення розвитку аграрних підприємств та узгодження стратегічних орієнтирів із внутрішніми можливостями.

Варто відзначити напрацювання Ю. О. Чалюк [4–5], яка окреслює цифровізацію як соціально-економічний феномен і драйвер трансформацій, а також підкреслює значущість методичного впорядкування цифрових ініціатив для досягнення стійких результатів. Крім того, у працях М. Деліні [6] та Т. О. Шматковської [7] цифровізація пов'язується з безпекою та результативністю розвитку аграрного сектору й підприємств, що підтверджує доцільність формування цілісного механізму розвитку, інтегрованого з цифровими інструментами управління.

Разом з тим, наразі існує потреба вдосконалення підходів щодо розуміння значення цифровізації у інтенсифікації розвитку агросектору, що потребує дослідження механізму розвитку підприємств галузі в контексті впровадження цифрових програмних рішень у бізнес-процеси.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів до формування механізму розвитку підприємств агросектору на засадах цифровізації шляхом систематизації управлінських інструментів, визначення їх функціональної ролі та оцінки впливу на підвищення економічної результативності й управлінської стійкості суб'єктів господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Специфіка функціонування підприємств агросектору в умовах цифровізації полягає у поєднанні системного, процесного та ресурсного підходів до управління розвитком в умовах структурних зрушень та постійного зростання складності економічного середовища. Теоретично механізм розвитку підприємств в таких умовах ґрунтується на трактуванні цифровізації як внутрішнього чинника трансформації управлінських рішень. Мається на увазі, що цифровізація забезпечує зміну конфігурації

інформаційних потоків та способів координації бізнес-процесів, наслідком чого є загальна зміна логіки використання ресурсного потенціалу підприємств агросектору.

Водночас така трансформація передбачає необхідність формування інтегрованого механізму, у межах якого цифрові інструменти управління будуть узгоджуватися зі стратегічними цілями та організаційною структурою суб'єкта господарювання [2]. Ключовим у даному випадку є застосування аналітичних підходів до оцінювання впливу цифровізації на результативність виробничих процесів і оптимізацію витрат підприємств. А в умовах ускладнення економічного середовища такі підходи здатні забезпечити ефективний перехід від фрагментарних управлінських рішень до цілісного механізму розвитку, орієнтованого на довгострокову економічну результативність і управлінську стійкість підприємств агросектору.

Отже, цифровізація виступає інструментом модернізації виробничо-управлінських процесів аграрних підприємств, оскільки вона забезпечує принципову зміну способів формування, обробки та використання управлінської інформації, яка є функціональною основою прийняття рішень. Проте її вплив не обмежується автоматизацією окремих операцій, а проявляється у перебудові усєї логіки управління, координації бізнес-процесів і розподілу ресурсів суб'єкта господарювання [4]. Тому завдяки цифровим рішенням відбувається системна інтеграція виробничих, фінансових і аналітичних підрозділів, що підвищує узгодженість управлінських дій та знижує внутрішні виробничі витрати.

Варто зазначити, що водночас цифровізація виконує системоутворюючу функцію у процесі трансформації організаційно-економічних механізмів функціонування аграрних підприємств, оскільки змінює самі принципи їх побудови. Зокрема, вона сприяє переходу від ієрархічних та фрагментованих моделей управління до більш гнучких, процесно орієнтованих конфігурацій, у межах яких ключову роль відіграє якість інформаційних потоків і швидкість їх обробки. Відповідно, цифрові інструменти формують принципово нову архітектоніку управлінських взаємозв'язків, у якій організаційні структури, механізми контролю та планування адаптуються до динаміки внутрішніх параметрів діяльності.

Таким чином, цифровізація не лише модернізує окремі виробничо-управлінські процеси, але й призводить до трансформації організаційно-економічного механізму аграрних

підприємств у цілісну систему, здатну забезпечувати узгодження стратегічних цілей, ресурсного потенціалу та управлінської результативності в умовах зростаючої складності економічного середовища [7]. Наслідком цього є зростання потреби підприємств у поєднанні процесної орієнтації та інструментів цифрової аналітики з метою забезпечення зростання ефективності їх функціонування у динамічному бізнес-середовищі.

Наразі можна стверджувати, що функціонування аграрних підприємств у цифровому середовищі передбачає переорієнтацію управління з ізольованих функціональних рішень на наскрізні бізнес-процеси, які охоплюють увесь цикл створення вартості. При цьому саме процесна орієнтація дозволяє структурувати діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних операцій, результативність яких визначається не окремими показниками, а узгодженістю дій у межах єдиного управлінського контуру [3]. Тому в умовах постійного зростання складності аграрного виробництва та підвищених вимог до ефективності використання ресурсів такий підхід формує основу для раціоналізації управлінських рішень.

На практиці ж інструменти цифрової аналітики виступають необхідним доповненням процесної орієнтації, оскільки забезпечують безперервний моніторинг параметрів бізнес-процесів, їх кількісну оцінку та своєчасне виявлення відхилень. Завдяки аналітичній обробці даних управління набуває здатності оперативно коригувати процеси і підвищувати внутрішню узгодженість виробничо-управлінських рішень. Водночас поєднання процесної орієнтації та цифрової аналітики формує цілісну модель розвитку аграрних підприємств, у межах якої кожен бізнес-процес розглядається як об'єкт управлінського впливу, а дані — як стратегічний ресурс. Саме такий підхід забезпечує зростання економічної результативності і зміцнення управлінської стійкості підприємств агросектору в цифровому середовищі.

Таким чином спеціалізовані цифрові інструменти забезпечують прикладну реалізацію про-

Таблиця 1. Інструментарій цифрового забезпечення механізму розвитку аграрних підприємств у процесно-орієнтованому управлінні

Цифровий інструмент	Функціональне призначення у механізмі розвитку	Управлінсько-економічна характеристика
Системи управління ресурсами підприємства (ERP)	Інтеграція виробничих, фінансових і управлінських процесів	Забезпечують формування єдиного інформаційного простору підприємства, узгоджують планування, облік і контроль ресурсних потоків, підвищують прозорість внутрішніх операцій та керуваність процесів розвитку
Платформи управлінської та операційної аналітики	Аналітична підтримка управлінських рішень	Дозволяють здійснювати багатовимірний аналіз показників діяльності, виявляти вузькі місця у бізнес-процесах, оцінювати ефективність використання ресурсів та обґрунтовувати управлінські коригування
Системи цифрового планування і контролю	Координація стратегічних і оперативних рішень	Забезпечують узгодження цільових орієнтирів розвитку з поточними процесами, формують основу для контролю досягнення результатів та зниження внутрішніх транзакційних витрат
Інструменти моніторингу бізнес-процесів	Оцінювання результативності процесної орієнтації	Дають змогу відстежувати параметри виконання ключових процесів у режимі близькому до реального часу, підвищуючи адаптивність управління та якість координації підрозділів
Цифрові платформи управлінського обліку	Інформаційне забезпечення механізму розвитку	Формують релевантну аналітичну базу для прийняття управлінських рішень, забезпечують сумісність даних та підтримують економічну обґрунтованість розвитку підприємств агросектору

Джерело: власні узагальнення на основі [2; 7].

цесної орієнтації та цифрової аналітики в межах єдиного управлінського механізму аграрних підприємств. Вони виконують функцію операціоналізації управлінських рішень, трансформуючи аналітичні висновки у конкретні управлінські дії на рівні бізнес-процесів [1]. Завдяки цим інструментам забезпечується деталізація виробничих і управлінських операцій, підвищується точність планування та контролю, а також посилюється узгодженість між різними функціональними підсистемами підприємства. Відповідно, саме спеціалізовані цифрові рішення формують інформаційне підґрунтя для раціонального використання ресурсного потенціалу і забезпечують підвищення управлінської результативності аграрних підприємств у цифровому середовищі. (табл. 1).

Отже, системне впровадження засобів цифровізації формує передумови для підвищення економічної результативності підприємств агросектору завдяки комплексному впливу на внутрішню логіку управління та використання ресурсного потенціалу. На відміну від фрагментарного застосування окремих рішень, системний підхід забезпечує інтеграцію усіх бізнес-процесів у межах єдиного управлінського контуру, що підвищує узгодженість управлінських рішень і знижує інформаційну асиметрію.



Рис. 1. Концептуальний механізму розвитку підприємств агросектору на засадах цифровізації

Джерело: розроблено автором.

Відповідно, відбувається більш раціональний розподіл ресурсів, що призводить до підвищення ефективності ключових бізнес-процесів в аграрному виробництві.

Крім того, у довгостроковій перспективі цифровізація змінює механізми формування управлінських рішень, переводячи їх у площину системного аналізу даних і процесної координації. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати внутрішні диспропорції та забезпечувати стабільність результатів виробничої діяльності. Також цифрові інструменти посилюють адаптивність підприємств до ускладнення економічного середовища, формуючи стійкі управлінські конфігурації, здатні підтримувати економічну результативність і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Вище зазначені особливості цифрової трансформації бізнес-процесів визначають об'єктивну необхідність формування концептуальних засад механізму розвитку аграрних підприємств. Дана проблема значно актуалізується з огляду на те, що в даний час цифровізація перестала бути суто інструментальним елементом модернізації та набула системного значення для організаційно-економічної трансформації суб'єктів агросектору. Наукові підходи, зосереджені на описі окремих цифрових рішень, наразі не дозволяють пояснити глибинні зміни у логіці управління, які виникають внаслідок інтеграції цифрових інструментів у виробничо-управлінські процеси [1]. Це зумов-

лює необхідність формування концептуальних засад, здатних узагальнити взаємозв'язки між процесною орієнтацією, цифровою аналітикою та економічною результативністю.

У межах такого підходу ключового значення набуває переосмислення механізму розвитку аграрних підприємств як динамічної системи, що ґрунтується на узгодженні стратегічних цілей, інформаційних потоків і ресурсного потенціалу. Відсутність чітко визначної концептуальної рамки за таких умов призводить до фрагментарності управлінських рішень і знижує загальний ефект від цифровізації. Натомість формування концептуальних засад дозволяє перейти до системного підходу, у якому цифрові інструменти розглядаються як структурні багатофункціональні елементи механізму розвитку аграрних підприємств, а не як допоміжні засоби (рис. 1).

Ефективність запропонованого механізму проявляється у підвищенні узгодженості управлінських рішень і раціоналізації використання економічного потенціалу в умовах цифрового середовища. Його функціонування забезпечує перехід від фрагментарних управлінських впливів до системної координації діяльності, що знижує внутрішні втрати та посилює керованість результатами. Механізм створює передумови для стабілізації показників діяльності у довгостроковому вимірі, підвищує чутливість управління до змін внутрішніх параметрів та сприяє формуванню стійких траєкторій розвитку. Усе це дозволяє аграрним

підприємствам підтримувати економічну результативність і зберігати конкурентні позиції в умовах постійного зростання складності економічного середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку що розвиток підприємств агросектору в умовах цифрового середовища потребує переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до формування цілісного механізму управління розвитком. Такий підхід повинен реалізовуватися на засадах концептуального поєднання процесної орієнтації та цифрової аналітики як основи структурної трансформації організаційно-економічних конфігурацій аграрних підприємств. При цьому ключовим чинником підвищення керованості, узгодженості управлінських рішень і економічної результативності в довгостроковому вимірі повинна виступати системна цифровізація бізнес-процесів. Такий підхід на нашу думку здатний забезпечити можливість проектування механізмів розвитку аграрних підприємств, орієнтованих на забезпечення стійкості та адаптивності в умовах системного ускладнення сучасного економічного середовища.

Література:

1. Економіка та управління персоналом: магістерський курс: навчальний посібник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямулич, О. А. Нужна, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, П. М. Косінський, О. А. Хілуха; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: Надстир'я, 2024. 344 с.
2. Перегуда Ю. А., Чалюк Ю. О. Резильєнтна smart-економіка як база відновлення соціально-економічної системи України. Економіка та суспільство. 2025. №75.
3. Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації світової економіки. Економічний форум. 2023. №2. С. 47—52.
4. Чалюк Ю. О. Глобальні соціально-економічні наслідки російсько-української війни. The Russian-Ukrainian war (2014—2022 (sad) historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2022. С. 357—364.
5. Чалюк, Ю. О. Диджиталізація як соціально-економічний феномен та драйвер сталого розвитку. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 122—128.

6. Dielini, M., Korneliuk, O., Shmatkovska, T., Naumenko, N., Virun, L., Khomiuk, N., Martyniuk, R. Security of sustainable development of the agricultural sector of the region based on digitalization and circular economy: a case study of Ukraine. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2024. Vol. 14 (2). Special issue XLIV. Pp. 104—108.

7. Shmatkovska, T., Britchenko, I., Voitovych, I., Losonczi, P., Lorvi, I., Kulyk, I., Begun, S. Modern information and communication technologies in the digital economy in the system of economic security of the enterprises. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2022. Vol. 12 (1). Special Issue XXVII. Pp. 153—156.

References:

1. Shubaly, O. M., Rud, N. T., Dzyamulych, M. I., Nuzhna, O. A., Gordiyuchuk, A. I., Shubala, I. V., Kosinsky, P. M. and Khilukha, O. A. (2024), *Ekonomika ta upravlinnia personalom: magisterskyi kurs [Economics and personnel management: master's course]*, Nadstyria, Lutsk, Ukraine.
 2. Pehuda Iu. A. and Chaliuk, Yu. O. (2025), "Resilient smart economy as a basis for restoring the socio-economic system of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 75.
 3. Urban, O. A., Dzyamulych, M. I. and Chyzh, N. M. (2023), "The concept of sustainable development in the conditions of globalization of the world economy", *Ekonomichnyi forum*, vol. 2, pp. 47—52.
 4. Chaliuk, Yu. O. (2022), *Global socio-economic consequences of the Russian-Ukrainian war*. In: *The Russian-Ukrainian war (2014—2022 (sad) historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects*, "Baltija Publishing", Riga, Latvia.
 5. Chaliuk, Yu. O. (2025), "Digitalization as a socio-economic phenomenon and a driver of sustainable development", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (55), pp. 122—128.
 6. Dielini, M., Korneliuk, O., Shmatkovska, T., Naumenko, N., Virun, L., Khomiuk, N. and Martyniuk, R. (2024), "Security of sustainable development of the agricultural sector of the region based on digitalization and circular economy: a case study of Ukraine", *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 14 (2), special issue XLIV, pp. 104—108.
 7. Shmatkovska, T., Britchenko, I., Voitovych, I., Losonczi, P., Lorvi, I., Kulyk, I. and Begun, S. (2022), "Modern information and communication technologies in the digital economy in the system of economic security of the enterprises", *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, vol. 12 (1), special Issue XXVII, pp. 153—156.
- Стаття надійшла до редакції 16.01.2026 р.*