

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РІШЕННЯМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Кіндзерський В.В.**, аспірант

*Миколаївський національний аграрний університет*

<https://orcid.org/0009-0009-6468-6682>

**Шебаніна О.В.**, д-р екон. наук, професорка

*Миколаївський національний аграрний університет*

<http://orcid.org/0000-0001-7663-5991>

**Коломієць А.М.**, аспірант

*Миколаївський національний аграрний університет*

<https://orcid.org/0009-0001-7555-4337>

**Анотація:** Узагальнено теоретико-методичні засади управління виробничими рішеннями аграрних підприємств в умовах цифровізації. Обґрунтовано значення цифровізації для трансформації підходів до прийняття виробничих рішень, що базуються на використанні оперативних даних, аналітичних моделей та цифрових інструментів. Виокремлено інформаційно-аналітичні, процесні, системні, ситуаційні та організаційно-управлінські підходи до управління виробничими рішеннями. Визначено ключові складові концептуальних основ управління виробничими рішеннями аграрних підприємств в умовах цифровізації.

**Ключові слова:** цифровізація, аграрні підприємства, виробничі рішення, управління, цифрові технології, виробничий менеджмент.

Поточний розвиток аграрних підприємств характеризується зростанням впливу цифровізації на виробничі процеси аграрного виробництва [1]. Основними причинами цифровізації є потреби в оперативному реагуванні на зміни погодних умов та необхідність підвищення ефективності виробництва [1]. У зв'язку з цим особливе значення має процес прийняття і управління виробничими рішеннями, бо саме він визначає раціональність використання ресурсів, технологічних процесів та результатів діяльності аграрного підприємства.

Процес управління виробничими рішеннями необхідно розглядати комплексно, як процес прийняття послідовних рішень щодо планування, організації, координації, контролю та коригування процесів у виробництві, які спрямовані на забезпечення ефективного використання землі, техніки, матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів для досягнення найбільш ефективного виробничого та економічного результатів. Специфіка прийняття цих рішень зумовлена впливом природно-кліматичних чинників, поєднанням біологічних, технічних та економічних процесів, а також високим рівнем ризику [5].

Цифровізація у виробництві аграрних підприємств змінює як інструменти збору та обробки інформації, так і основні принципи під час прийняття виробничих рішень [1]. Традиційний підхід, який базується на досвіді або експертній оцінці, поступово трансформується у підхід, у якому рішення ухвалюється на основі аналізу оперативних даних, аналітичних моделей та рекомендацій, запропонованих після автоматичної обробки даних [3]. Даний підхід відкриває нові можливості для підвищення ефективності та своєчасності прийняття управлінських рішень у аграрному виробництві [3].

Управління виробничими рішеннями аграрних підприємств в поточних умовах цифровізації треба розглядати на основі декількох пов'язаних підходів. Перший – це інформаційно-аналітичний підхід, який орієнтований на дані, способи їх збору, обробки та побудови висновків у процесі прийняття рішень [3]. Другий – це процесний підхід, який дозволяє розглядати управлінське рішення щодо самого виробництва як складову цільового бізнес-процесу, що охоплює планування, виконання, контроль і коригування дій у аграрному виробництві. Наступний підхід – це системний підхід, який передбачає синхронізацію технологічних, ресурсних, організаційних та інформаційних підсистем підприємства. Особливо важливим для аграрної сфери є ситуаційний підхід, оскільки рішення значною мірою залежать від конкретних умов виробництва. Останній і особливо важливий організаційно-управлінський підхід підкреслює, що ефективність цифровізації залежить не лише від технологічного оснащення, а й від готовності персоналу, його рівня компетентності в цифрових технологіях та регламентах робіт у виробництві [2].

На цій основі концептуальні основи управління виробничими рішеннями аграрних підприємств в умовах цифровізації доцільно формувати як систему взаємопов'язаних положень, принципів і елементів, що визначають логіку інтеграції цифрових технологій у виробничий менеджмент. Така система має включати п'ять ключових складових: цільовий, інформаційно-аналітичний, технологічний, організаційно-управлінський та результативний.

Цільова складова визначає стратегічні цілі прийняття виробничих рішень: підвищення продуктивності, оптимізацію витрат та раціональне використання ресурсів. Інформаційно-аналітична складова охоплює джерела даних, систему показників, механізми збору, обробки, аналізу й використання інформації для підтримки управлінських рішень [3]. Технологічна складова включає цифрові інструменти, що застосовуються у виробництві: системи точного землеробства, GPS-навігацію, сенсорні системи, цифрові карти полів, ERP- та MIS-рішення, аналітичні платформи та інструменти прогнозування [1; 4]. Організаційно-управлінська складова передбачає розподіл ролей і відповідальності, адаптацію процедур і регламентів, підвищення кваліфікації та готовності персоналу до використання цифрових інструментів [2]. Результативна складова забезпечує оцінювання ефекту цифровізації через показники продуктивності, економії ресурсів, швидкості реагування, зниження ризиків і підвищення якості управління.

Таким чином, цифровізація змінює зміст, структуру та механізми формування виробничих рішень аграрних підприємств. Вона створює

передумови для переходу до більш точного, адаптивного та аналітично обґрунтованого виробничого управління. Водночас результативність цього процесу залежить не лише від наявності сучасних технологій, а й від їх інтегрованості у систему управління, організаційної готовності підприємства та здатності персоналу використовувати цифрові інструменти у практичній діяльності. Саме тому формування концептуальних основ управління виробничими рішеннями аграрних підприємств в умовах цифровізації є важливим напрямом сучасних наукових досліджень і практичних управлінських перетворень.

#### Список використаних джерел

1. Abbasi, R., Martinez, P., & Ahmad, R. (2022). The digitization of agricultural industry: A systematic literature review on Agriculture 4.0. *Smart Agricultural Technology*, 2, 100042. DOI: 10.1016/j.atech.2022.100042.
2. Klerkx, L., Jakku, E., & Labarthe, P. (2019). A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. *NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences*, 90-91, 100315. DOI: 10.1016/j.njas.2019.100315.
3. Zhai, Z., Martínez, J. F., Beltran, V., & Martínez, N. L. (2020). Decision support systems for agriculture 4.0: Survey and challenges. *Computers and Electronics in Agriculture*, 170, 105256. DOI: 10.1016/j.compag.2020.105256.
4. Hrynevych, O., Blanco Canto, M., & Jiménez García, M. (2022). Tendencies of Precision Agriculture in Ukraine: Disruptive Smart Farming Tools as Cooperation Drivers. *Agriculture*, 12(5), 698. DOI: 10.3390/agriculture12050698.
5. Dielini, M.M., Vakulenko, V.L., & Liu, Y. (2025). Tsyfrovizatsiia u ryzyk-menedzhmenti ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, 33, 132-135. DOI: 10.20535/2307-5651.33.2025.335889.

**Abstract:** The theoretical and methodological foundations of managing production decisions at agricultural enterprises in the context of digitalization are generalized. The importance of digitalization for transforming approaches to production decision-making based on the use of real-time data, analytical models, and digital tools is substantiated. Informational-analytical, process, system, situational, and organizational-managerial approaches to managing production decisions are identified. The key components of the conceptual foundations for managing production decisions at agricultural enterprises in the context of digitalization are determined.

**Keywords:** digitalization, agricultural enterprises, production decisions, management, digital technologies, production management.