

ефективності системи управління ризиками операційної діяльності аграрних підприємств: удосконалення механізму стратегічного планування; формування системи постійного моніторингу ризиків; диверсифікація виробництва та каналів збуту; цифровізація управлінських процесів; створення резервних фондів ресурсів; посилення фінансової безпеки підприємства; розвиток антикризового управління.

Отже, в умовах воєнного стану адаптація системи управління ризиками операційної діяльності аграрних підприємств є необхідною передумовою забезпечення їх економічної стійкості та конкурентоспроможності. Впровадження сучасних механізмів ризик-менеджменту, удосконалення системи моніторингу ризиків і використання антикризових інструментів сприятимуть мінімізації негативного впливу зовнішніх загроз та забезпеченню стабільного функціонування аграрних підприємств у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 480 с.
2. Ілляшенко С. М. Управління ризиками в підприємницькій діяльності : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2020. 284 с.
3. Ковальчук С. Я., Федоренко О. В. Особливості управління ризиками аграрних підприємств в умовах нестабільного середовища. *Економіка АПК*. 2023. № 5. С. 45-52.
4. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Розвиток аграрного підприємництва в умовах кризових викликів. *Економіка АПК*. 2024. № 2. С. 12-19.

ОПЛАТА ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вуйченко М. А.

доктор економічних наук, професор

Лепетун М. І.

здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти

Уманський національний університет

У сучасних умовах оплата праці в аграрних підприємствах перестає бути виключно елементом поточного кадрового адміністрування або статтею операційних витрат. Вона дедалі виразніше набуває значення інструмента стратегічного менеджменту, від якого залежать можливості залучення й утримання працівників, забезпечення виробничої безперервності, підвищення продуктивності та формування довгострокової конкурентоспроможності

підприємства. Актуальність такого підходу посилюється трансформацією ринку праці. За оцінками Національного банку України, збереження браку робочої сили та високої конкуренції роботодавців за працівників у 2026 р. підтримуватиме подальше зростання оплати праці; прогнозований темп приросту реальних заробітних плат становить 11,6 % [1]. Для аграрних підприємств це означає необхідність перегляду традиційних моделей винагороди й переходу до стратегічно орієнтованого управління оплатою праці.

З правового погляду заробітна плата є винагородою, обчисленою, як правило, у грошовому виразі, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці, встановлює її структуру, принципи державного й договірної регулювання, гарантії та компенсації [2]. Водночас у системі менеджменту підприємства оплата праці має розглядатися значно ширше — як управлінський механізм узгодження інтересів роботодавця і працівника, трансформації стратегічних цілей у поведінкові стимули та забезпечення відтворення трудового потенціалу.

Особливості аграрної сфери обумовлюють підвищену складність управління оплатою праці. Сезонність робіт, залежність результатів від природно-кліматичних умов, територіальна розосередженість виробництва, поєднання постійної та тимчасової зайнятості, дефіцит механізаторів, інженерно-технічних працівників і фахівців із цифрових технологій зумовлюють необхідність гнучких, але водночас прозорих систем винагороди. За таких умов універсальні підходи до оплати праці є недостатніми: вони не враховують ані різної стратегічної значущості професійних груп, ані відмінностей у внеску працівників у кінцевий результат підприємства.

Міжнародна організація праці у рекомендаціях щодо забезпечення гідної праці в агропродовольчому секторі наголошує на необхідності справедливої та достатньої оплати, розвитку колективних переговорів, належного регулювання відрядних і результативних систем оплати, а також на взаємозв'язку між зростанням продуктивності й підвищенням трудових доходів [3]. Ці положення важливі не лише як соціально-трудова орієнтири, а і як методологічна основа для побудови сучасної політики винагороди в аграрних підприємствах. Стратегічне управління оплатою праці має забезпечувати не механічне скорочення витрат на персонал, а формування такого співвідношення між винагородою, продуктивністю, якістю праці й лояльністю працівників, яке підтримує економічну стійкість підприємства.

У науковій літературі заробітна плата працівників аграрних підприємств обґрунтовано розглядається як складна соціально-економічна категорія, що одночасно відображає витрати роботодавця, джерело доходів працівника, індикатор якості трудових відносин і фактор результативності господарської діяльності [4]. Такий підхід дає підстави стверджувати, що система оплати праці

повинна бути інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства та узгоджена з його виробничими, кадровими, інноваційними й фінансовими пріоритетами.

У стратегічному менеджменті аграрного підприємства оплата праці виконує кілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, ресурсозабезпечувальну, оскільки конкурентний рівень винагороди формує здатність підприємства залучати необхідну робочу силу. По-друге, мотиваційну, адже структура оплати має спонукати працівників до досягнення індивідуальних і колективних результатів. По-третє, відтворювальну, оскільки заробітна плата визначає можливості збереження й розвитку людського капіталу. По-четверте, стабілізаційну, що проявляється у зниженні плинності кадрів і підтриманні трудової дисципліни. По-п'яте, інноваційно-орієнтуючу, коли система винагороди стимулює освоєння нової техніки, цифрових рішень, ресурсозберігальних технологій та управлінських практик.

З огляду на це, стратегічна модель управління оплатою праці в аграрних підприємствах має базуватися на кількох принципових положеннях. Насамперед ідеться про зв'язок оплати з цілями розвитку підприємства: система винагороди повинна підтримувати пріоритети зростання продуктивності, якості продукції, ощадливого використання ресурсів і технологічного оновлення. Важливим є також принцип внутрішньої справедливості, за якого відмінності в оплаті аргументуються складністю праці, відповідальністю, дефіцитністю компетентностей та результативністю. Не менш значущим є принцип зовнішньої конкурентності, що потребує регулярного співставлення рівня оплати з тенденціями ринку праці та можливостями альтернативної зайнятості.

Особливої уваги потребує структуризація винагороди. Для аграрних підприємств доцільним є поєднання гарантованої базової частини оплати з варіативними складниками: преміями за виробничі результати, якісними показниками, дотриманням технологічної дисципліни, економією ресурсів, виконанням сезонних завдань, участю в інноваційних змінах. Проте стимулювання не має зводитися лише до кількісного нарощування обсягів виробництва. Надмірна орієнтація на валові показники може формувати короткострокову поведінку, погіршувати якість операцій і підвищувати виробничі ризики. Саме тому в системі стратегічної оплати праці важливо поєднувати результативні, якісні та поведінкові критерії.

Наукові дослідження підтверджують, що заслужена оплата праці в поєднанні з нематеріальним визнанням, можливостями професійного розвитку й організаційною підтримкою позитивно впливає на продуктивність працівників аграрної сфери [5]. Отже, сучасна політика винагороди не повинна обмежуватися фондом заробітної плати як фінансовим показником. Вона має бути інтегрована з управлінням мотивацією, навчанням, оцінюванням результативності, внутрішніми комунікаціями та кадровим плануванням.

Важливим напрямом удосконалення є запровадження аналітичного супроводу управління оплатою праці. Підприємствам доцільно системно оцінювати співвідношення темпів зростання фонду оплати праці й продуктивності, частку змінної винагороди в загальній структурі виплат, рівень плинності працівників у ключових професійних групах, витрати на заміщення персоналу, зв'язок оплати з виконанням операційних і стратегічних КРІ. Така аналітика дозволяє ухвалювати не інтуїтивні, а економічно обґрунтовані управлінські рішення, а також своєчасно коригувати систему стимулювання відповідно до змін зовнішнього середовища.

Отже, оплата праці в аграрних підприємствах має розглядатися як повноцінний інструмент стратегічного менеджменту, а не лише як елемент трудових витрат або формальна кадрова процедура. Її стратегічне значення полягає у здатності забезпечувати кадрову стійкість, підтримувати продуктивність, стимулювати інноваційну поведінку працівників і зміцнювати конкурентні позиції підприємства. Формування ефективної системи оплати праці потребує балансу між економічною доцільністю, ринковою конкурентністю, соціальною справедливістю та орієнтацією на довгострокову результативність. Саме за таких умов політика винагороди стає не наслідком поточних фінансових можливостей підприємства, а одним із ключових механізмів реалізації його стратегії розвитку.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. Інфляційний звіт, квітень 2026 року. Київ : НБУ, 2026. 56 с. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-kviten-2026-roku> (дата звернення: 13.05.2026).
2. Про оплату праці : Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.05.2026).
3. Policy guidelines for the promotion of decent work in the agri-food sector. Geneva: International Labour Office, 2023. 48 p. URL: <https://www.ilo.org/resource/other/policy-guidelines-promotion-decent-work-agri-food-sector> (date of access: 13.05.2026).
4. Мармуль Л. О., Перчук О. В., Пеньковський С. В. Соціально-економічна сутність праці й заробітної плати працівників та їх відображення в обліку сучасних аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 9. С. 42–48. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.9.42. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3615/3650> (дата звернення: 13.05.2026).
5. Олійник Т. Г., Крамарчук М. В., Зозуля О. В. Мотиваційні стратегії та їх вплив на продуктивність працівників аграрної сфери. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 120–126. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.6.120. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3215/3251> (дата звернення: 13.05.2026).

Міністерство освіти і науки України
Уманський національний університет

***КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ
МЕХАНІЗМІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ЛОГІСТИКИ В
АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ***

**МАТЕРІАЛИ У ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-
ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ**



**м. Умань
20 травня 2026 р.**

Редакційна колегія:

- НОВАК І.М.** – д.е.н., професор, декан факультету менеджменту Уманського національного університету;
- ВЕРНЮК Н.О.** – к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту Уманського національного університету;
- ВАРЧЕНКО О.М.** – д.е.н., професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності Білоцерківського національного аграрного університету;
- ХРАПКІНА В.В.** – д.е.н., професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»;
- КУРБАЦЬКА Л.М.** – к.е.н., доцент, декан факультету менеджменту і маркетингу Дніпровського державного аграрно-економічного університету;
- СТРОЧЕНКО Н.І.** – к.е.н., професор кафедри економіки та підприємництва імені професора І.М. Брюховецького Сумського національного аграрного університету;
- ХАЛАХУР Ю.Л.** – к.е.н., доцент кафедри менеджменту Уманського національного університету.

За достовірність інформації відповідальність несуть автори публікацій. Редакція не несе відповідальності за професійно-змістовну коректність матеріалів, що публікуються та коректність посилань на літературні джерела, інтернет-ресурси, що містяться у тексті тез.

Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері: збірник матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 20 травня 2026 р. / Уманський національний університет, Умань: ВПЦ «Візаві», 2026. 166 с.

Збірник містить доповіді науковців, які були розглянуті на V Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері», що відбулася 20 травня 2026 р. у м. Умань. У наукових матеріалах висвітлюються проблемні питання розвитку менеджменту та логістики в Україні.

Матеріали конференції розраховані на наукових співробітників, викладачів, аспірантів, студентів та фахівців у сфері менеджменту, логістики, міжнародного бізнесу.

ЗМІСТ

Альошкіна Л.П. ІНТЕГРАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛОГІСТИКИ В УПРАВЛІННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	7
Берчук Д.М. ОПТИМІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВИХ ПРОЦЕСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	9
Білошкурська Н. В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ, КОЛАБОРАЦІЇ ТА НОВІ МОДЕЛІ ЛОГІСТИКИ ЯК ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ	12
Богашко О. Л., Колосюк І. В. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ	14
Богорад Т.В. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	18
Божко В.О., Богашко О.Л. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	20
Бойко А.В. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	23
Боровик П.М., Рудий Р.М., Удовенко І.О., Шемякін М.В. ГНУЧКІ НАВИЧКИ SOFT SKILLS У ГЕОДЕЗІЇ ТА ЗЕМЛЕУСТРОЇ	26
Вернюк Н.О. АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	27
Вуйченко М. А., Лепетун М. І. ОПЛАТА ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	30
Вуйченко М.А., Нянько Б.О. УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	34
Гавриленко Т.В., Панасовська Д.С. СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ З РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ЯК ФАКТОР ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ПОВОЄННІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ	36
Гайдичук А.М., Сергієнко М.В. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У СИСТЕМІ КОНКУРЕНТНОГО АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	38
Гоменюк М.О. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В АГРОКОМПАНІЯХ НА ОСНОВІ ESG-ПРИНЦИПІВ	42
Гоменюк М.О., Горбенко М.В. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ	45

Наукове видання

***КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ
МЕХАНІЗМІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ЛОГІСТИКИ В
АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ***

**МАТЕРІАЛИ V ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-
ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ**

Видається в авторській редакції

Підписано до друку 29.04.2026 р. Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Ум. друк. арк. 12,85

Тираж 100 прим. Замовлення № 736

Видавничо-поліграфічний центр «Візаві»

20300, м. Умань, вул. Тищика, 18/19

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 2521 від 08.06.2006.

тел. (093) 117-08-86, (067) 104-64-88

vizavi-print.jimdo.com

e-mail: vizavi008@gmail.com