

**Полякова Євгенія Сергіївна**, кандидат економічних наук, доцент, проректор з науково педагогічної роботи, в.о. ректора Міжнародного технологічного університету «Миколаївська політехніка», riske2074@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7032-9421

*Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»  
вул. Робоча, 2а, м. Миколаїв, Миколаївська область, 54029*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ТА ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДІАГНОСТИЧНИХ ТА КОНТРОЛІНГОВИХ ПРОЦЕДУР У СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК**

**Анотація.** *Сучасне агропромислове виробництво функціонує в умовах надзвичайної динамічності та високої невизначеності, спричиненої глобальними кліматичними змінами та геополітичними трансформаціями. Для вітчизняних аграрних підприємств ці виклики підсилюються необхідністю адаптації до стандартів ЄС та модернізації технічної бази. Традиційні підходи до управління, що базуються на ретроспективному аналізі, втрачають ефективність, що робить інструменти стратегічного менеджменту – зокрема процедури діагностики та контролінгу – критично важливими для забезпечення довгострокової життєздатності.*

*У дослідженні використано системний підхід для визначення архітектури стратегічного контролінгу як інтелектуальної надбудови над системою управління. Він інтегрує PEST-аналіз для моніторингу макросередовища, SWOT-аналіз, поєднаний із системою збалансованих показників (BSC), та спеціалізовану діагностику біологічних активів. Методи управління класифіковано за ресурсним, процесним та екосистемним підходами для ідентифікації синергії між земельними ресурсами, технічним потенціалом та людським капіталом.*

*Встановлено, що стратегічний контролінг в аграрному секторі має враховувати галузеву специфіку, таку як сезонність виробництва та біологічну трансформацію активів. Організаційні засади вимагають побудови гнучких структур, здатних інтегрувати фінансові дані з технологічними параметрами. Впровадження систем управління якістю (QMS) як інструменту контролінгу дозволяє скоротити виробничі відходи до 30 %. Діагностичні процедури дають змогу визначити «економічне здоров'я» та сформувані адаптивні стратегії. Доведено, що підприємства з високим рівнем стійкості (agility) та поглинаючою здатністю демонструють значно вищі темпи росту. Економічний ефект проявляється через зниження собівартості на 5–15 %, зростання продуктивності праці менеджерів та зміцнення фінансової стабільності шляхом оптимізації структури капіталу.*

*Стратегічний контролінг та діагностика трансформують управління від реактивного «гасіння пожеж» до проактивного сценарного планування. Системна реалізація цих процедур забезпечує не лише ресурсоефективність, а й інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Перспективи розвитку полягають у цифровізації контролінгу через IoT, GPS-моніторинг та предиктивну діагностику на основі ШІ, що дозволить збалансувати економічні інтереси з екологічними та соціальними імперативами сталого розвитку.*

**Ключові слова:** *стратегічний контролінг, економічна діагностика, аграрні підприємства, операційна стійкість, біологічні активи, ризик-менеджмент, ресурсоефективність, стратегічна адаптивність.*

**Poliakova Yevheniia**, Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work of the General, Directorate of the «Mykolaiv Polytechnic International University of Technology», riske2074@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7032-9421

*International Technological University «Mykolaiv Polytechnic»  
2a Robocha Street, Mykolaiv, Mykolaiv region, 54029*

## **ORGANIZATIONAL FOUNDATIONS AND ECONOMIC CONSEQUENCES OF DIAGNOSTIC AND CONTROLLING PROCEDURES IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**Abstract.** *Modern agricultural production operates under conditions of extreme dynamism and high uncertainty caused by global climate change and geopolitical transformations. For Ukrainian agricultural enterprises, these challenges are amplified by the need to adapt to EU standards and modernize technical facilities. Traditional management approaches based on retrospective analysis are losing effectiveness, making strategic management tools – specifically diagnostic and controlling procedures – essential for long-term viability.*

*The study employs a systematic approach to define the architecture of strategic controlling as an intellectual superstructure over management. It integrates PEST analysis for macro-environmental monitoring, SWOT analysis linked with the Balanced Scorecard (BSC), and specialized diagnostics of biological assets. The research categorizes management methods into resource-based, process-oriented, and ecosystem approaches to identify synergy between land, technical potential, and human capital.*

*The study establishes that strategic controlling in the agricultural sector must account for industry-specific factors such as production seasonality and the biological transformation of assets. Organizational foundations require building flexible structures capable of integrating financial data with technological parameters. The implementation of Quality Management Systems (QMS) as a controlling tool can reduce production waste by up to 30 %. Diagnostic procedures allow for the identification of «economic health» and the formation of adaptive strategies. It is demonstrated that enterprises with high resilience (agility) and absorptive capacity show significantly higher growth rates. The economic effect is manifested through a 5–15 % reduction in production costs, increased managerial productivity, and enhanced financial stability via capital structure optimization.*

*Strategic controlling and diagnosis shift management from reactive «firefighting» to proactive scenario planning. The systemic implementation of these procedures ensures not only resource efficiency but also investment attractiveness and competitiveness in international markets. Future development lies in the digitalization of controlling through IoT, GPS monitoring, and AI-driven predictive diagnostics, which will balance economic interests with ecological and social imperatives of sustainable development.*

**Keywords:** *strategic controlling, economic diagnosis, agricultural enterprises, operational resilience, biological assets, risk management, resource efficiency, strategic adaptability.*

**Постановка проблеми.** Сучасний стан агропромислового виробництва характеризується надзвичайною динамічністю та високим рівнем невизначеності, що зумовлено як глобальними кліматичними змінами, так і геополітичними

трансформаціями. Для вітчизняних підприємств аграрного сектору ці виклики підсилюються необхідністю адаптації до стандартів Європейського Союзу, пошуком нових логістичних шляхів та потребою у залученні інвестицій для модернізації технічної бази. У таких умовах традиційні підходи до управління, що базуються на ретроспективному аналізі, втрачають свою ефективність. Натомість на перший план виходять інструменти стратегічного менеджменту, серед яких ключове місце посідають процедури діагностики та контролінгу.

Агропромисловий комплекс (АПК) є специфічною галуззю економіки, де результати діяльності значною мірою залежать від природно-кліматичних факторів, сезонності виробництва та біологічних циклів розвитку рослин і тварин. Це зумовлює складність прогнозування та необхідність формування гнучких систем управління, здатних оперативно реагувати на відхилення від стратегічного курсу. Контролінг у системі стратегічного менеджменту аграрних підприємств виступає не лише як інструмент нагляду, а як комплексна система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки прийняття управлінських рішень, спрямована на забезпечення довгострокової життєздатності суб'єкта господарювання.

Реалізація діагностичних процедур дозволяє керівництву підприємства отримати об'єктивну оцінку поточного стану «економічного здоров'я» організації, виявити приховані загрози та потенційні точки росту. Економічна діагностика стає базисом для формування адаптивних стратегій, що особливо актуально в періоди економічних криз та рецесій. Водночас, організаційні засади впровадження таких процедур потребують детального опрацювання, оскільки вони передбачають трансформацію організаційної структури, налагодження нових інформаційних потоків та зміну управлінської культури.

Економічні наслідки впровадження контролінгу та діагностики проявляються у підвищенні ефективності використання ресурсів, зниженні рівня відходів, покращенні фінансової стійкості та зростанні конкурентоспроможності

на міжнародних ринках. Розуміння цих засад та наслідків є критично важливим для науковців і практиків, які прагнуть забезпечити сталий розвиток аграрного сектору в умовах сучасних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження організаційних та економічних аспектів контролінгу та діагностики в аграрному менеджменті має глибоке коріння в працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Питання ролі управлінського обліку як фундаменту системи контролінгу детально висвітлені у дослідженнях, де акцентовано увагу на тому, що контролінг забезпечує ефективне управління з метою довгострокового існування на ринку. Зокрема, зазначено, що стратегічні завдання контролінгу включають розвиток стратегічного планування та аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства [1].

Теоретичні засади економічної діагностики як методу оцінки стану підприємства в реальному часі розроблялися у працях, де аграрне підприємство розглядається як живий організм. Такий підхід дозволяє використовувати діагностичні методи для підтримки гомеостазу між внутрішньою системою компанії та її зовнішнім середовищем, що є критичним для генерації адекватних реакцій на ринкові зміни [2]. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності через багатофакторний аналіз та систему валідованих індикаторів (таких як адаптивність, інноваційна активність, якість продукції) представлені у дослідженнях, що фокусуються на розробці комплексних методик оцінки потенціалу агропідприємств [3].

Важливий внесок у розробку стратегій управління ресурсами на основі діагностики зробили науковці, які досліджували ефективність споживання біопалива як елемента ресурсного менеджменту. Їхні розробки базуються на системному підході та ідентифікації каузальних зв'язків між діагностичними даними та успішністю практичного застосування інструментів менеджменту [4]. Питання адаптації корпоративних стратегій до кризових умов, зокрема пандемії COVID-19, висвітлені у роботах, де запропоновано моделі вибору оптимальних

стратегій (революційних, прогресивних, стратегій росту) на основі аналізу стадій розвитку підприємства та його здатності до адаптації [5].

Роль ресурсного підходу в стратегічному менеджменті аграрних підприємств обґрунтована М. Реслер та Д. Максименко, які стверджують, що конкурентні переваги зумовлені наявністю унікальних ресурсів, що є джерелом економічної ренти. Її праці підкреслюють необхідність діагностики бізнес-процесів для уніфікації концептуального апарату стратегічного управління [6]. Організаційні аспекти контролінгу проектів у сільському господарстві та його вплив на сталий розвиток через фінансовий моніторинг та адаптацію до сезонності досліджувалися в контексті системної інтеграції всіх підсистем управління [7].

Окремий масив публікацій присвячений екологічним та якісним аспектам контролінгу. Внесок науковців у розробку систем управління якістю (QMS) та їх вплив на зменшення відходів (до 30 %) і збереження природних ресурсів є фундаментальним для розуміння економічних наслідків впровадження контролінгових процедур [8]. Проблематика обліку та контролю біологічних активів як специфічного об'єкта аграрного менеджменту, а також питання стратегічного ризику та стійкості (agility) агропідприємств розроблялися дослідниками на базі опитувань виробників (наприклад, Ag Economy Barometer), що дозволило пов'язати стійкість до ризиків із фінансовими показниками та очікуваннями росту [9].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері загального контролінгу, питання його адаптації до специфічних умов аграрного виробництва залишаються дискусійними. Зокрема, недостатньо розробленим є інструментарій стратегічної діагностики біологічних активів у режимі реального часу з використанням предиктивної аналітики. Крім того, потребує уточнення методологія оцінки економічних наслідків впровадження контролінгу для малих та середніх фермерських господарств, які стикаються з цифровим розривом та дефіцитом

компетенцій. Залишається малодослідженим вплив інтегрованих систем управління якістю (QMS) на формування стратегічної резильєнтності підприємств АПК в умовах воєнних ризиків та глобального енергопереходу.

**Метою статті** є наукове обґрунтування організаційних засад побудови системи стратегічного контролінгу та діагностики на підприємствах агропромислового виробництва, а також системний аналіз економічних наслідків реалізації цих процедур для забезпечення фінансової стабільності, ресурсоефективності та конкурентоспроможності в умовах динамічного середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічний контролінг на сучасному етапі розвитку агробізнесу розглядається не просто як функція нагляду, а як комплексна інтелектуальна надбудова над системою менеджменту. Його архітектура базується на поєднанні методології планування, обліку, аналізу та аудиту, об'єднаних єдиною метою – забезпеченням сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі [7]. Відмінною рисою стратегічного контролінгу є його спрямованість на майбутнє, на формування та підтримку потенціалу успіху, тоді як оперативний контролінг концентрується на поточному результаті та ліквідності.

Організаційна побудова системи контролінгу вимагає чіткого визначення її місця в структурі управління. Традиційно відділ контролінгу інтегрується у фінансово-економічну службу, працюючи в тісному зв'язку з бухгалтерією та плановим відділом [10]. Проте функціональне наповнення роботи контролера суттєво відрізняється від бухгалтерського: якщо бухгалтер фіксує події *post factum*, то контролер фокусується на аналізі відхилень, прогнозуванні та підготовці варіантів управлінських рішень. У стратегічному аспекті контролінг забезпечує розвиток методології стратегічного планування, аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів.

Для аграрних підприємств критично важливим є врахування галузевої специфіки при формуванні контролінгових процедур. Це стосується насамперед

сезонності виробництва, що вимагає специфічних підходів до бюджетування та контролю грошових потоків. Окрім того, використання живих організмів (біологічних активів) як основних засобів виробництва додає складності в процеси оцінки та контролю, оскільки вони постійно змінюють свою якісну та кількісну характеристику в процесі біологічної трансформації [11].

Діагностика в стратегічному менеджменті агропідприємств виконує роль інструменту ідентифікації стану системи та прогнозування її майбутньої траєкторії. Організаційні засади діагностики передбачають створення системи моніторингу ключових індикаторів успіху, що охоплюють фінансові, технологічні, ринкові та соціальні аспекти. Основним об'єктом діагностики виступають бізнес-процеси, оскільки саме через них реалізується стратегія підприємства [6].

Ефективна діагностика базується на використанні ряду методологічних підходів:

1. Ресурсний підхід: Оцінка унікальності та доступності ресурсів, які можуть стати джерелом економічної ренти. Діагностика тут спрямована на виявлення синергії між земельними ресурсами, технічним потенціалом та людським капіталом.

2. Процесний підхід: Аналіз ефективності окремих операційних циклів – від посіву до збуту продукції. Це дозволяє виявити вузькі місця у логістиці або технології виробництва.

3. Екосистемний підхід: Діагностика конкурентоспроможності в контексті взаємодії з постачальниками, споживачами та державними інституціями. Особлива увага приділяється здатності підприємства адаптуватися до змін у ланцюгах доданої вартості.

Організація діагностичних процедур вимагає впровадження інструментів стратегічного аналізу, таких як PEST-аналіз (що оновлюється щорічно для оцінки довгострокових трендів) та SWOT-аналіз, інтегрований із системою збалансованих показників (BSC) [12], що відображено у табл. 1. Це створює

інформаційне поле, яке дозволяє менеджерам не просто констатувати проблеми, а й розуміти їх першопричини.

Таблиця 1 – Інструментарій діагностики стратегічного стану та операційної стійкості аграрного підприємства

Метод діагностики	Об'єкт аналізу	Періодичність / Горизонт	Основний результат для стратегії
PEST-аналіз	Зовнішнє макросередовище (політика, економіка)	3–5 років (з щорічним оновленням)	Ідентифікація стратегічних ризиків та можливостей
Діагностика за стадіями життєвого циклу	Стан підприємства як цілісної системи	Реальний час	Визначення стратегічного курсу (ріст, стабілізація, скорочення)
Аналіз конкурентоспроможності	Продукт, частка ринку, адаптивність	Квартально/Щорічно	Корекція стратегії позиціонування та інноваційної активності
Моніторинг біологічних активів	Стан посівів, поголів'я худоби	Безперервно (оперативний цикл)	Оцінка потенційного доходу та потреби в ресурсах

*Джерело: розроблено автором за [12].*

Агропромислове виробництво є однією з найбільш ризикованих сфер діяльності. Стратегічні ризики в АПК мають багатофакторну природу і включають виробничі, цінові, фінансові, інституційні та людські ризики. Контролінг у цій сфері виконує функцію системи раннього попередження, дозволяючи ідентифікувати загрози ще до того, як вони призведуть до незворотних фінансових втрат.

Виробничі ризики, пов'язані з погодою та шкідниками, вимагають від системи контролінгу впровадження інструментів агрострахування та технологічного резервування. Фінансові ризики, такі як зростання відсоткових ставок або обмеження кредитування, діагностуються через показники ліквідності та платоспроможності [9]. Проте найбільш складними для управління є інституційні ризики, пов'язані зі змінами у законодавстві щодо екології або податкових пільг.

Механізм реалізації контролінгових процедур у сфері ризик-менеджменту базується на розвитку двох ключових якостей підприємства:

- Гнучкість: Здатність швидко переформатувати бізнес-модель у відповідь на зміни. Наприклад, під час пандемії COVID-19 гнучкі підприємства швидко перейшли на дистанційне управління та розвинули мікроланцюги постачання.
- Поглинаюча здатність: Здатність підприємства витримувати шоки без втрати стратегічної стійкості завдяки наявності фінансових та ресурсних резервів.

Дослідження показують, що підприємства з високим рівнем стійкості до стратегічних ризиків демонструють значно вищі темпи росту та більшу оптимістичність щодо майбутніх інвестицій. Впровадження контролінгу ризиків дозволяє трансформувати управління від реактивного («гасіння пожеж») до проактивного (сценарне планування) [9].

Біологічні активи є унікальною складовою ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Їх діагностика та контроль мають свої особливості, оскільки ці активи здатні до біологічної трансформації (росту, розмноження, дегенерації). Ефективний контроль біологічних активів є основою для прийняття правильних управлінських рішень та забезпечення відповідності міжнародним стандартам фінансової звітності [11].

Організація обліку та контролю біологічних активів передбачає кілька рівнів:

1. Первинний рівень: Фіксація якісних та кількісних змін у реальному часі (наприклад, приріст живої маси, фази вегетації рослин).
2. Синтетичний рівень: Грошова оцінка активів та відображення їх трансформації у балансі підприємства.
3. Аналітичний рівень: Використання даних про стан активів для прогнозування майбутніх грошових потоків та оцінки ефективності конкретних технологій.

Сучасним трендом в організації контролю біологічних активів є

цифровізація. Використання програмних продуктів, таких як «BAS Бухгалтерія», дозволяє автоматизувати процеси оцінки за справедливою вартістю, що зменшує ризик суб'єктивізму та помилок [11]. Це особливо важливо для стратегічного менеджменту, оскільки недостовірна оцінка активів може призвести до прийняття помилкових рішень щодо інвестицій або диверсифікації виробництва.

Економічна ефективність реалізації процедур контролінгу та діагностики проявляється через систему кількісних та якісних показників. Прямі наслідки часто виражаються в оптимізації витрат та зростанні прибутковості, тоді як опосередковані – у зміцненні ринкових позицій та покращенні ділової репутації [6].

Впровадження систем управління якістю (QMS) як інструменту контролінгу дозволяє суттєво зменшити обсяги відходів. За даними досліджень, господарства, що успішно інтегрували QMS, звітують про скорочення виробничих відходів на рівні до 30 % [8]. Це досягається за рахунок стандартизації операцій, що мінімізує варіативність процесів та помилки на ранніх стадіях.

Статистичні дані підтверджують, що низький рівень фінансового менеджменту та відсутність систем контролінгу є критичними факторами фінансової нестабільності багатьох аграрних підприємств України. Наявність прозорої системи контролінгу підвищує довіру кредиторів та інвесторів. Професійно вибудована система фінансового контролінгу дозволяє підприємству підтримувати оптимальний рівень ліквідності та уникати касових розривів, що є життєво важливим в умовах сезонності [10].

Діагностика конкурентоспроможності дозволяє підприємствам ідентифікувати вимоги глобальних споживачів до якості та екологічності продукції. Впровадження міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 14001) стає не лише інструментом контролю, а й перепусткою на зовнішні ринки, де вимоги до екологічної відповідальності постійно зростають. Отже, питання ефективності впровадження системи стратегічного управління стає нагальним, і її оцінка

представлена у табл. 2.

Таблиця 2 – Оцінка економічної ефективності впровадження системи стратегічного управління на підприємстві

Категорія наслідків	Конкретні прояви	Економічний ефект
Ресурсна ефективність	Зниження рівня відходів, енергозбереження	Скорочення собівартості на 5–15 %
Операційна ефективність	Скорочення часу на прийняття рішень, автоматизація	Підвищення продуктивності праці менеджерів
Фінансова стійкість	Оптимізація структури капіталу, контроль грошових потоків	Зниження вартості запозичень та ризику банкрутства
Стратегічна адаптивність	Своєчасна зміна стратегій у відповідь на кризи	Збереження частки ринку в умовах рецесії

*Джерело: розроблено автором за [5; 10].*

Реалізація сучасних діагностичних процедур неможлива без потужної ІТ-підтримки. Цифровізація агропромислового виробництва створює нові можливості для контролінгу, перетворюючи його на систему, що працює в режимі реального часу. Використання технологій точного землеробства (IoT, GPS-моніторинг, дрони) дозволяє отримувати колосальні обсяги даних безпосередньо з полів або ферм.

Проте цифрова трансформація контролінгу стикається з рядом викликів. По-перше, це необхідність інтеграції різнорідних даних у єдину управлінську платформу. По-друге, це дефіцит кадрів, здатних не лише збирати дані, а й інтерпретувати їх для стратегічного планування. Дослідження вказують на те, що понад 60 % малих фермерів відчувають труднощі з впровадженням цифрових систем через брак компетенцій або фінансових ресурсів [8].

Майбутнє контролінгу в АПК лежить у площині використання алгоритмів штучного інтелекту для предиктивної діагностики. Це дозволить прогнозувати врожайність або спалахи хвороб тварин з високою точністю, що мінімізує стратегічні ризики. Окрім того, контролінг все більше орієнтуватиметься на екологічні метрики (вуглецевий слід, використання води), що ставатиме ключовим фактором конкуренції в умовах «зеленого переходу».

Важливо розглядати наслідки контролінгу не лише на мікрорівні підприємства, а й у контексті ширшої галузевої динаміки. Надмірна концентрація корпоративної влади в руках кількох великих компаній (агрохолдингів) може спотворювати ринкові механізми, тиснучи на ціни для дрібних виробників. У цьому контексті контролінгові процедури на середніх та малих підприємствах виконують захисну функцію, допомагаючи їм виживати через спеціалізацію, підвищення якості та кооперацію.

Прозорість, яку забезпечує контролінг, сприяє впровадженню чесних практик праці та покращенню добробуту сільських громад [13]. Сталий розвиток сільського господарства, підкріплений процедурами діагностики, дозволяє збалансувати економічні інтереси з екологічними та соціальними імперативами. Це створює фундамент для довгострокової продовольчої безпеки як на національному, так і на глобальному рівнях.

**Висновки.** Наукове дослідження організаційних засад та економічних наслідків реалізації діагностичних та контролінгових процедур у стратегічному менеджменті підприємств АПК дозволяє сформулювати цілісне бачення сучасних трансформацій у галузі. Впровадження системи контролінгу є не просто технічним оновленням облікових функцій, а глибокою зміною управлінської парадигми – переходом від реактивного до проактивного управління, що базується на аналізі майбутніх можливостей та ризиків.

Організаційні засади контролінгу вимагають побудови гнучкої структури, здатної інтегрувати фінансові дані з технологічними параметрами аграрного виробництва. Ключовими елементами такої системи є безперервна діагностика бізнес-процесів, моніторинг стану біологічних активів та оцінка стратегічної стійкості до зовнішніх шоків. Використання методів PEST-аналізу, SWOT-діагностики та BSC у поєднанні з галузевими інструментами оцінки конкурентоспроможності створює надійну інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень.

Економічні наслідки реалізації контролінгових процедур мають системний характер. Кількісно вони виражаються у суттєвому зниженні виробничих втрат (до 30 %), оптимізації витрат ресурсів та підвищенні прибутковості. Якісно – у зростанні адаптивності підприємств до криз, покращенні їх інвестиційної привабливості та зміцненні позицій на міжнародних ринках через дотримання стандартів якості та екологічної стійкості.

Подальший розвиток галузі вимагає прискореної цифровізації процедур контролінгу та розширення доступу малих і середніх виробників до сучасних діагностичних інструментів. Це дозволить забезпечити не лише економічну ефективність окремих суб'єктів господарювання, а й сталий розвиток всього агропромислового комплексу України в умовах глобальних викликів ХХІ століття. Таким чином, стратегічний контролінг та діагностика стають невід'ємними компонентами успішного агробізнесу, що орієнтований на довгострокову перспективу та високу соціальну відповідальність.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Камінська Т. Г. Роль і місце управлінського обліку в системі контролінгу на підприємстві. *Облік і фінанси АПК : науково-освітній портал*. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/rol-i-misce-upravlinskogo-obliku-v-sistemi-kontrolingu-na-pidpriemstvi.html>.
2. Tomsik P., Svoboda E. Diagnostics and decision-making of the company management within the period of economic crisis and recession. *Agricultural Economics*, 2010. Vol. 56(7). Pp. 303–309. DOI: <https://doi.org/10.17221/53/2010-AGRICECON>.
3. Новоселець А. Комплексна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств різних розмірів. *Journal of Innovations and Sustainability*, 2024. Vol. 8(4). 06. <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.06>.
4. Korpaniuk T., Ishchenko Ya., Koval N. Backgrounds for Improving Resource Management of Agricultural Enterprises Based on Economic Diagnostics of Biofuel Consumption. *The Journal of Social Sciences Research*, Academic Research Publishing Group, 2019. vol. 5(2). Pp. 367–380. URL: <https://ideas.repec.org/a/arp/tjssrr/2019p367-380.html>.
5. Abilda S., Kaliyeva A., Ilyashova G., Yerezhpova A. Corporate strategies in agricultural enterprises: Adaptation and development in the COVID-crisis environment. *Heliyon*, 2024. Vol. 10(2): e24269. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24269>.
6. Resler V., Maksymenko D. Strategic priorities for the provision of agricultural enterprise development. *MEST Journal*, 2021. Vol. 9 № 2. Pp. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.12709/mest.09.09.02.09>.

7. Nosach N., Druhova O., Klepikova S. Controlling as a component of project management in agro-industrial production. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2023. Vol. 9 № 5. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-186-192>.
8. Smihunova O., Bohdaniuk I., Polyakova Ye., Yehiozarian A. Innovative approaches to controlling in agribusiness: the role of quality management systems in sustainable production practices. *Archives for Technical Sciences*, 2024. Vol. 31(2), Pp. 116–130. DOI: <http://dx.doi.org/10.70102/afts.2024.1631.116>
9. Lippsmeyer M., Langemeier M., Mintert J., Thompson N. Resilience to Strategic Risk. Center for Commercial Agriculture, 2023. URL: <https://ag.purdue.edu/commercialag/home/resource/2023/06/resilience-to-strategic-risk/>.
10. Пінті А. Потенціал розвитку фінансового контролінгу на аграрних підприємствах. *Вісник Сумського національного аграрного університету, Серія «Економіка і менеджмент»*, 2023. Вип. 3(95), DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.3.9>.
11. Череп А. В., Сьомченко В. В., Калінчук В. В. Особливості класифікації біологічних активів сільськогосподарськими підприємствами. *Вісник приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*, 2017. Вип. 34. С. 348–354. URL: [https://journals.urau.ua/ves\\_pstu/citationstylelanguage/get/acsnano?submissionId=129454&publicationId=120355](https://journals.urau.ua/ves_pstu/citationstylelanguage/get/acsnano?submissionId=129454&publicationId=120355).
12. Гудзь Ю., Карпенко В. Pest-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2023. № 3. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-40>.
13. Naim R. M., Mutalib M. A., Shamsuddin A. S., Lani M. N., Ariffin I. A., Tang S.G.H. Navigating the environmental, economic and social impacts of sustainable agriculture and food systems: a review. *Frontiers of Agricultural Science and Engineering*, 2024. Vol. 11. Iss. 4. Pp. 652–673. DOI: <https://doi.org/10.15302/J-FASE-2024550>.

#### REFERENCES:

1. Kaminska T. H. (n.d.). Rol i mistse upravlinskoho obliku v systemi kontrolinhu na pidpriemstvi [Role and place of management accounting in the controlling system at the enterprise]. *Oblik i finansy APK – Accounting and Finance of AIC*. Retrieved from <https://magazine.faaf.org.ua/rol-i-misce-upravlinskogo-obliku-v-sistemi-kontrolingu-na-pidpriemstvi.html> [in Ukrainian].
2. Tomsik P., Svoboda E. (2010). Diagnostics and decision-making of the company management within the period of economic crisis and recession. *Agricultural Economics*, 56(7). 303–309. <https://doi.org/10.17221/53/2010-AGRICECON>.
3. Novoselets A. (2024). Kompleksna otsinka konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv riznykh rozmiriv [Comprehensive assessment of competitiveness of agricultural enterprises of different sizes]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 8(4). 06. <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.06> [in Ukrainian].
4. Korpaniuk T., Ishchenko Ya., Koval N. (2019). Backgrounds for Improving Resource Management of Agricultural Enterprises Based on Economic Diagnostics of Biofuel Consumption. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(2). 367–380. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/arp/tjssrr/2019p367-380.html>.
5. Abilda S., Kaliyeva A., Ilyashova G., Yezhepova A. (2024). Corporate strategies in agricultural enterprises: Adaptation and development in the COVID-crisis environment. *Heliyon*, 10(2). e24269. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24269>.
6. Resler V., Maksymenko D. (2021). Strategic priorities for the provision of agricultural enterprise development. *MEST Journal*, 9(2). 61–67. <https://doi.org/10.12709/mest.09.09.02.09>.

7. Nosach N., Druhova O., Klepikova S. (2023). Controlling as a component of project management in agro-industrial production. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(5). <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-186-192>.
8. Smihunova O., Bohdaniuk I., Polyakova Ye., Yehiozarian A. (2024). Innovative approaches to controlling in agribusiness: The role of quality management systems in sustainable production practices. *Archives for Technical Sciences*, 31(2). 116–130. <http://dx.doi.org/10.70102/afts.2024.1631.116>.
9. Lippsmeyer M., Langemeier M., Mintert J., Thompson N. (2023). *Resilience to Strategic Risk*. Center for Commercial Agriculture. Retrieved from <https://ag.purdue.edu/commercialag/home/resource/2023/06/resilience-to-strategic-risk/>.
10. Pinti A. (2023). Potensial rozvytku finansovoho kontrolinhu na ahrarnykh pidpryemstvakh [Potential for development of financial controlling at agricultural enterprises]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii «Ekonomika i menedzhment» – Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management*, 3(95). <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.3.9> [in Ukrainian].
11. Cherep A. V., Siomchenko V. V., Kalinchuk V. V. (2017). Osoblyvosti klasyfikatsii biolohichnykh aktyviv silskohospodarskymy pidpryemstvamy [Features of classification of biological assets by agricultural enterprises]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Reporter of the Priazovskyi State Technical University. Section: Economic Sciences*, 34. 348–354. Retrieved from [https://journals.uran.ua/ves\\_pstu/citationstylelanguage/get/acs-nano?submissionId=129454&publicationId=120355](https://journals.uran.ua/ves_pstu/citationstylelanguage/get/acs-nano?submissionId=129454&publicationId=120355) [in Ukrainian].
12. Hudz Yu., Karpenko V. (2023). Pest-analiz v systemi marketynhoho analizu ahrarnykh pidpryemstv [PEST-analysis in the system of marketing analysis of agricultural enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, 3. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-40> [in Ukrainian].
13. Naim R. M., Mutalib M. A., Shamsuddin A. S., Lani M. N., Ariffin I. A., Tang S. G. H. (2024). Navigating the environmental, economic and social impacts of sustainable agriculture and food systems: A review. *Frontiers of Agricultural Science and Engineering*, 11(4). 652–673. <https://doi.org/10.15302/J-FASE-2024550>.

*Стаття надійшла до редакції: 03.03.2026; рецензування: 19.03.2026;*

*прийнята до публікації 27.03.2026. Автори прочитали и дали згоду рукопису.*

*The article was submitted on 03.03.2026; revised on 19.03.2026; and accepted for publication on 27.03.2026. The authors read and approved the final version of the manuscript.*