

Катерина А. Алексеєва¹, Тетяна О. Власенко²

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ІНТЕГРАЦІЯ LEAN MANAGEMENT ТА КОНТРОЛІНГУ

У статті обґрунтовано впровадження інноваційних підходів в операційний менеджмент сільськогосподарських підприємств, зокрема, показано доцільність інтеграції Lean management та контролінгу. Сільськогосподарські підприємства на теперішній час функціонують в умовах воєнного часу та викликів євроінтеграції, що супроводжується зростанням ризиків, підвищенням вартості ресурсів та необхідністю адаптації виробництва до вимог European Green Deal. Визначено, що традиційні підходи до управління вже не забезпечують достатнього рівня ефективності та адаптивності сільськогосподарських підприємств в умовах поточних викликів. Посаднання Lean management та контролінгу дасть можливість одночасно оптимізувати виробничі процеси, мінімізуючи втрати, та забезпечити комплексний інформаційно-аналітичний моніторинг діяльності підприємства, що сприятиме зростанню його ефективності, удосконалив процес прийняття управлінських рішень та сприятиме стійкості підприємства при наявності зовнішніх загроз.

Ключові слова: Lean management, євроінтеграція, інноваційні підходи, контролінг, операційний менеджмент.

Табл. 1. Літ. 9.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-299-25-32

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1129-0771>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2999-7441>

Kateryna Alekseeva, Tetiana Vlasenko

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE APPROACHES IN THE OPERATION MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: INTEGRATION OF LEAN MANAGEMENT AND CONTROLLING

The article substantiates the introduction of innovative approaches to the operation management of agricultural enterprises, in particular, shows the feasibility of integrating Lean management and controlling. Agricultural enterprises currently operate in wartime conditions and the challenges of European integration, which are accompanied by increased risks, increased resource costs and the need to adapt production to the requirements of the European Green Deal. It is determined that traditional approaches to management no longer provide a sufficient level of efficiency and adaptability of agricultural enterprises in the face of modern challenges. The combination of Lean management and controlling will make it possible to simultaneously optimize production processes, minimizing losses, and provide comprehensive information and analytical monitoring of the enterprise's activities, which will contribute to increasing its efficiency, improving the process of making managerial decisions and contributing to the stability of the enterprise in the face of external threats.

Keywords: Lean management, European integration, innovative approaches, controlling, operational management.

Peer-reviewed, approved and placed: 06.05.2026

¹ National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Ukraine.

² National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Ukraine.

Постановка проблеми. На теперішній час вітчизняний аграрний сектор лишається в переліку ключових секторів національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку та суттєві надходження від експорту сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки. При цьому сільськогосподарські підприємства змушені функціонувати в умовах воєнних викликів та необхідності впроваджувати заходи, які у перспективі забезпечать інтеграцію українського аграрного сектору у європейських аграрний ринок. Зважаючи на всі виклики, сільськогосподарські підприємства поступово адаптують свої виробничі процеси до європейських вимог, застосовуючи сучасні технології та посилюючи вимоги до якості кінцевої продукції, однак, такі позитивні зміни часто супроводжуються зростанням витрат та зниженням ефективності.

В таких умовах, необхідно фокусувати увагу на розробці інноваційних підходів до операційного менеджменту сільськогосподарських підприємств, які дозволять, з одного боку, забезпечити оптимізацію процесів та усунення втрат, а з іншого – інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень через моніторинг та контроль фінансово-економічних показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Увага впровадженню інноваційних підходів в операційний менеджмент підприємств приділяється як зарубіжними, так і українськими вченими. Зокрема, Дж. Гомез-Конде з колективом вчених досліджують екологічні інноваційні практики та операційні показники [1] А. Б. Абдалах, Р.З. Алкхалді та М.М. Алджуаїд вивчають вплив соціального та технічного lean management на операційні результати малих та середніх підприємств [2], М. Мелін та В. Барт досліджують використання Lean у сільському господарстві Швеції [3], а Д. Пірс та інші визначають фактори, які сприяють сталому розвитку, через впровадження lean management. [4]

В роботах українських вчених увага приділяється застосуванню Lean в управлінні підприємств аграрного сектору [5], наявний фокус на інвайронментальних пріоритетах розвитку [6], ведеться робота щодо впровадження контролінгу. [7]

Незважаючи на значний науковий доробок щодо впровадження Lean management та контролінгу в управління підприємствами, інтеграція цих інноваційних підходів в операційному менеджменті сільськогосподарських підприємств поки що залишається поза увагою вчених.

Мета дослідження. З огляду на зазначене вище, метою даної статті є обґрунтування інтеграції Lean management та контролінгу в операційному менеджменті сільськогосподарських підприємств.

Основні результати дослідження. Сільське господарство України відіграє важливу роль в економіці України та, виявивши себе порівняно стійким в умовах викликів війни, продовжує забезпечувати значну частку експорту України на світовий ринок. Однак, що стосується підходів до здійснення менеджменту сільськогосподарських підприємств, то вони часто лишаються консервативними та не відповідають поточним викликам.

Потрібно зазначити, що окрім викликів війни, перед українським аграрним сектором стоять виклики інтеграції у європейський аграрний

простір, які зумовлюють необхідність забезпечити відповідність української аграрної продукції та технологій, які використовуються при її виробництві, вимогам “European green deal”. Саме тому сільськогосподарські виробники змушені постійно вирішувати проблеми, пов’язані зі зниженням ризиків, покращенням якості, впровадженням нових технологій, нарощуванням виробничих потужностей, адаптацією системи управління до нових умов, тощо. При цьому не можна допустити надмірних втрат на ефективності, хоча впровадження інноваційних практик виробництва, які відповідатимуть “European green deal”, однозначно призводить до зростання витрат. З огляду на це, потрібно зосередитись на нових шляхах зниження витрат та підвищення ефективності, щоб задовольнити зростаючий попит на продукцію, уникаючи відходів через потенційний дефіцит продовольства.

На сьогодні існує досить широкий спектр інноваційних інструментів операційного менеджменту, серед яких провідне місце займають концепції Lean management (ощадливого виробництва) та контролінгу. У наукових дослідженнях підкреслюється, що концепцію Lean management можна використовувати при виробництві сільськогосподарської продукції, однак необхідна адаптація її базових принципів до специфіки власне сільськогосподарського виробництва. У цьому зв’язку, передбачена концепцією Lean management орієнтація на споживача перетворюється на вимогу щодо ретельного дослідження ринків сільськогосподарської продукції, визначення потоку цінності передбачає необхідність побудови детальної карти (value stream map) виробничого процесу, а забезпечення безперервності потоків означає виробництво без простоїв. Важливо також запобігати надмірним накопиченням запасів та прагнути до формування культури безперервного вдосконалення на сільськогосподарських підприємствах. [8]

Потрібно зазначити, що існують суттєві відмінності у використанні Lean management в аграрному секторі порівняно з тим, як дана концепція використовується у промисловості. Концептуально основна увага в Lean management приділяється постійній мінімізації втрат шляхом так званого «усунення відходів». Такі «відходи» включають непотрібне транспортування, надлишкові запаси, надмірні рухи, непотрібні затримки, додаткову обробку, перевиробництво, дефекти, яких можна уникнути, недостатнє використання людського потенціалу та екологічні втрати. В міру усунення відходів в операційній діяльності продукція, яка виробляється, без затримок рухається від однієї стадії виробничого циклу до наступної.

Що стосується сільськогосподарського виробництва, то йому якраз притаманні часта повторюваність операцій, великі обсяги виробництва та технологічна необхідність своєчасно «вкладатися» у кожну наступні стадію виробничого циклу (передусім з огляду на сезонні зміни). Також на теперішній час в умовах інтеграції українського сільського господарства у європейський аграрний простір суттєвими викликами для сільськогосподарських виробників є екологічні обмеження, які потенційно стануть ще однією причиною зростання витрат сільськогосподарських виробників. Дані аспекти безумовно формують комплекс передумов на користь успішного впровадження Lean management у сільськогосподарське виробництво з метою зниження витрат та підвищення ефективності. [3]

Водночас, сільськогосподарське виробництва характеризується також домінуванням біологічних процесів при створенні доданої вартості: додана вартість формується у процесі вирощування рослин або тварин. Це, в свою чергу, зумовлює низку пересторог щодо впровадження Lean management, зокрема, досить важко забезпечити стандартизацію процесів, відповідно до вимог Lean management, в умовах значної залежності від погодних та кліматичних умов, стану ґрунтів, тощо. [3]

Отже, незважаючи на значний управлінський потенціал впровадження концепції Lean management в операційний менеджмент сільськогосподарських виробників, потрібно розуміти, що повний контроль витрат для підвищення ефективності забезпечити не вдасться. Тому потрібно доповнити Lean management інструментами, які забезпечують системний аналіз, планування та контроль економічних показників. У цьому контексті особливого значення набуває контролінговий підхід як інтегрована система інформаційно-аналітичного забезпечення управління. Контролінг дозволяє не тільки здійснювати моніторинг витрат та результатів, але й приймати управлінські рішення на основі бюджетування, системи KPI (Key performance indicators) та аналізу відхилень. Фактично, контролінг виступає інструментом забезпечення інформаційно-аналітичної основи для підвищення результативності операційного менеджменту сільськогосподарських підприємств [9], а також як універсальний метод планування, аналізу та контролю діяльності, спрямований на підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення запланованих результатів.

Інтеграція Lean management та контролінгу в системі операційного менеджменту сільськогосподарських підприємств дозволить поєднати процесно-орієнтований підхід до управління з інструментами управлінського аналізу та контролю. Завдяки застосуванню контролінгу в поєднанні з Lean management потенційно можна у деякій мірі знизити негативний вплив таких чинників сільськогосподарського виробництва як сезонність та залежність від природних умов, а також врахувати специфіку створення доданої вартості у секторі при прийнятті управлінських рішень, тобто її створення здебільшого у процесі розвитку біологічних організмів.

В результаті підприємства аграрного сектора володітимуть більшою адаптивною здатністю в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, волатильності ринків сільськогосподарської продукції, значної залежності від погодних та кліматичних умов. Відповідно функцією Lean management стане запобігання втратами під час виробництва, а контролінг дасть можливість здійснювати економічне оцінювання змін, моніторинг ефективності, а також стане основою для формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Потенційно підприємство стане не тільки більш ефективним, але й буде забезпечена його довгострокова фінансова стійкість. (Рис. 1).

Тому, на нашу думку, доцільно поєднувати процесно-орієнтовані інструменти Lean management та аналітико-управлінські інструменти контролінгу в рамках системи операційного менеджменту сільськогосподарських підприємств.

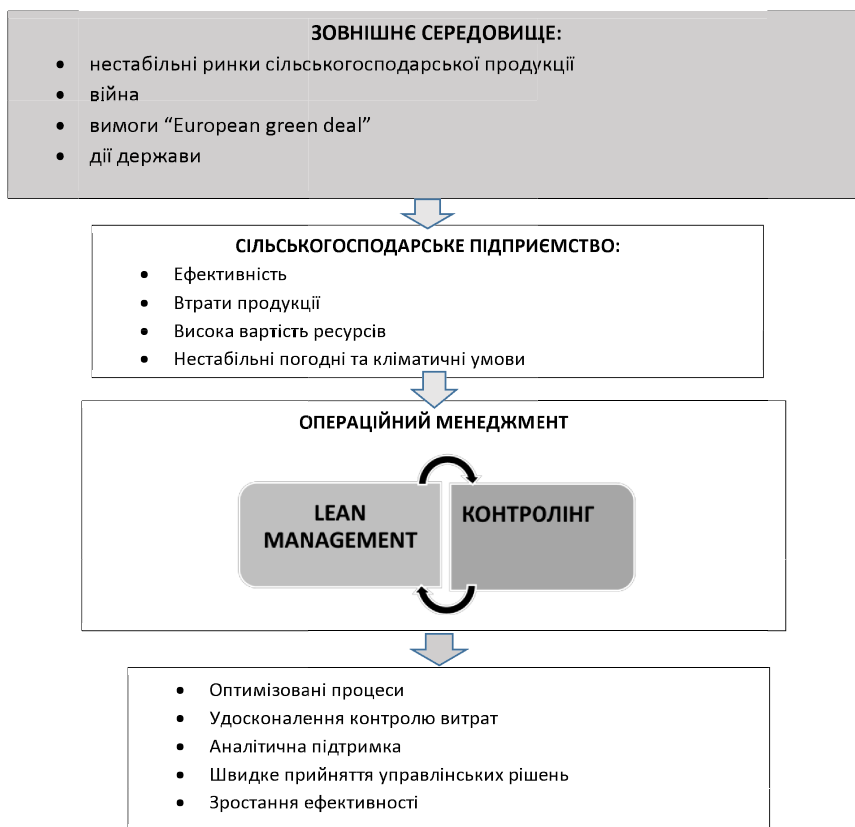


Рис. 1. Модель інтеграції Lean management та контролінгу в системі операційного менеджменту сільськогосподарських підприємств, розроблено авторами

Вплив факторів зовнішнього середовища – ринкових, економічних, інституційних, політичних – є суттєвим та слугує основою для формування стратегії операційного менеджменту сільськогосподарських підприємств, зокрема, щодо забезпечення ефективності.

Отже, інтеграція Lean management та контролінгу в рамках системи операційного менеджменту сільськогосподарських підприємств дозволить, з одного боку, оптимізувати операційні процеси та знизити витрати, а з іншого – забезпечити ефективний моніторинг фінансово-економічних показників діяльності. В результаті такого системно-орієнтованого виробництва стане можливим посилити контроль за досягненням цільових показників.

Висновки. Таким чином, в сучасних умовах розвитку аграрного сектору України, коли, з одного боку, значними є виклики війни, а з іншого, актуальним стає впровадження інноваційних підходів до управління сільськогосподарськими підприємствами в контексті інтеграції до європейського економічного простору, необхідно працювати над проблемами

мінімізації втрат та зростання ефективності таких підприємств. Саме тому сільськогосподарські виробники активно шукають нові інноваційні методи організації роботи.

Таблиця 1. Очікувані результати інтеграції Lean management та контролінгу в рамках системи операційного менеджменту сільськогосподарських підприємств, розроблено авторами

Критерій інтеграції	Lean management	Контролінг	Результат
Мета концепції	Усунення втрат в процесі виробництва	Управлінсько-аналітичний контроль витрат	Інтеграція операційної ефективності та аналітико-управлінського контролінгу
Об'єкт управління	Бізнес-процеси, виробничий процес	Фінансові показники, відхилення	Узгодження операційних цілей та фінансових результатів
Інструменти	5S, Value stream mapping	KPI, бюджетування, аналіз відхилень	Поєднання методів в рамках операційного менеджменту
Модель управління	Процесно-орієнтована	Орієнтована на управлінський аналіз	Інтегрована
Часові орієнтири	Оперативне управління	Оперативне та стратегічне управління	Системне управління витратами
Дані, які використовуються	Дані про конкретний виробничий процес, дані про технологію	Дані про роботу всього підприємства, оперативний та стратегічний аналіз з розробкою прогнозу	Дані щодо виробничого процесу інтегровані в систему даних про підприємство
Релевантність використання в сільськогосподарських підприємствах	Проблеми у впровадженні через погодні і кліматичні умови, а також специфіку створення доданої вартості в процесі розвитку біологічних організмів	Врахування ризиків сезонності та створення доданої вартості в процесі розвитку біологічних організмів шляхом аналізу відхилень та управлінського обліку	Гнучке управління, зростання ефективності за рахунок зниження витрат сільськогосподарських підприємств

Інтеграція Lean management та контролінгу в системі операційного менеджменту сільськогосподарських підприємств дозволить поєднати процесно-орієнтовані механізми усунення втрат з інструментами фінансово-економічного моніторингу та управлінського обліку. В результаті можна

досягти більшої прозорості витрат, кращої координації виробничих процесів та забезпечити більш ефективне використання ресурсів сільськогосподарських підприємств, що у майбутньому посилить їх стійкість до зовнішніх викликів.

1. Gomez-Conde J., Lunkes R. J., Rosa F. S. Environmental innovation practices and operational performance: The joint effects of management accounting and control systems and environmental training. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(5), 2019. P. 1325–1357. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2018-3327>

2. Abdallah A. B., Alkhalidi R. Z., Aljuaid M. M. Impact of social and technical lean management on operational performance in manufacturing SMEs: the roles of process and management innovations. *Business Process Management Journal*, 27(5), 2021. P. 1418-1444. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0252>

3. Melin M., Barth H. Lean in Swedish agriculture: strategic and operational perspectives. *Production Planning & Control*, 29(10), 2018. P. 845–855. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1479784>

4. Pearce D., Dora M., Wesana J., Gellynck X. Determining factors driving sustainable performance through the application of lean management practices in horticultural primary production, *Journal of Cleaner Production*, Volume 203, 2018, P. 400-417. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.170>.

5. Alekseieva K., Gupta S.K., Ostapchuk A.D., Kovtun O., Kostyuk O. Implementation of Lean Method in Management of the Enterprises of the Agrarian Sector in the Context of Digitalization. In: Alareeni, B. (eds) *The Digital Edge: Transforming Business Systems for Strategic Success. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 604. Springer, Cham. 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-95280-7_41

6. Алексеева К.А., Деліні М.М. Ризик-менеджмент виробничих підприємств України: інвайронментальний пріоритет. *Агросвіт* №21. 2025. С.4-10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.21.4>

7. Zhovnovach R. I., Pavlova V. A., Zhadko K. S., Nikolaiev I. V. Improving the system of adaptive management of agricultural enterprises on the basis of controlling. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/1/9-.pdf>

8. Martins A. d. O., dos Anjos F. E. V., da Silva D. O. The Lean Farm: Application of Tools and Concepts of Lean Manufacturing in Agro-Pastoral Crops. *Sustainability*, 15(3), 2597. 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15032597>

9. Nosach N., Druhova O., Klepikova S. Controlling as a component of project management in agro-industrial production. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 9 No. 5, 2023. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-186-192>

1. Gomez-Conde, J., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. (2019). Environmental innovation practices and operational performance: The joint effects of management accounting and control systems and environmental training. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(5), 1325–1357. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2018-3327>

2. Abdallah, A. B., Alkhalidi, R. Z., & Aljuaid, M. M. (2021). Impact of social and technical lean management on operational performance in manufacturing SMEs: the roles of process and management innovations. *Business Process Management Journal*, 27(5), 1418–1444. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0252>

3. Melin, M., & Barth, H. (2018). Lean in Swedish agriculture: strategic and operational perspectives. *Production Planning & Control*, 29(10), 845–855. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1479784>

4. Pearce, D., Dora, M., Wesana, J., & Gellynck, X. (2018) Determining factors driving sustainable performance through the application of lean management practices in horticultural primary production, *Journal of Cleaner Production*, Volume 203, 2018, P. 400-417. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.170>.

5. Alekseieva, K., Gupta, S.K., Ostapchuk, A.D., Kovtun, O., & Kostyuk, O. (2025). Implementation of Lean Method in Management of the Enterprises of the Agrarian Sector in the Context of Digitalization. In: Alareeni, B. (eds) *The Digital Edge: Transforming Business Systems for Strategic Success. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 604. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-95280-7_41

6. Alekseieva, K.A., & Dielini, M.M. (2025) Risk management of Ukrainian production enterprises: environmental priority. *Agrosvit* No. 21. 4-10. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.21.4>
7. Zhovnovach R. I., Pavlova V. A., Zhadko K. S., & Nikolaiev I. V. (2023) Improving the system of adaptive management of agricultural enterprises on the basis of controlling. *Academic review*, 1 (58). <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/1/9-.pdf>
8. Martins, A. d. O., dos Anjos, F. E. V., & da Silva, D. O. (2023). The Lean Farm: Application of Tools and Concepts of Lean Manufacturing in Agro-Pastoral Crops. *Sustainability*, 15(3), 2597. <https://doi.org/10.3390/su15032597>
9. Nosach, N., Druhova, O., & Klepikova, S. (2023) Controlling as a component of project management in agro-industrial production. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 9 No. 5. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-186-192>