

**Олександр ЗАХАРЧУК**

аспірант за освітньо-науковою програмою

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – Лідія КРУП'ЯК, канд. екон. наук,

доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу

Західноукраїнського національного університету

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Аграрний сектор є одним із базових секторів економіки України. Він формує значну частину валового внутрішнього продукту, забезпечує зайнятість сільського населення та є головним джерелом валютної виручки від експорту. Водночас аграрні підприємства сьогодні функціонують в умовах, які суттєво відрізняються від тих, що були 5-10 років тому. Воєнний стан, руйнування інфраструктури, втрата частини сільськогосподарських угідь, дефіцит робочої сили через мобілізацію та вимушену міграцію, зростання цін на паливо та добрива – все це вимагає від керівників аграрних підприємств принципово інших підходів до управління.

Паралельно з воєнними викликами відбуваються глобальні процеси, які також впливають на аграрний сектор: цифровізація виробництва, запровадження екологічних стандартів у рамках євроінтеграції, посилення конкуренції на міжнародних ринках. За таких обставин традиційні методи управління, орієнтовані на стабільні умови діяльності, вже не є достатньо ефективними. Підприємства, які не впроваджують нові підходи до управління, поступово втрачають конкурентні позиції. В контексті розгляду управлінських підходів нами виокремлено проблеми, з якими стикаються аграрні підприємства. При цьому виокремлюють внутрішні та зовнішні виклики.

До зовнішніх викликів належать: скорочення доступних площ для обробітки через мінування та окупацію частини територій; порушення логістичних ланцюгів і подорожчання перевезень;

нестабільність світових цін на зерно та олійні культури; вимоги до дотримання стандартів ЄС в контексті підписання та виконання Угоди про асоціацію; зміна клімату, яка призводить до непередбачуваних погодних умов і збільшення ризиків для врожаю.

До внутрішніх викликів належать: дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо механізаторів, агрономів і менеджерів середньої ланки; обмежений доступ до кредитних ресурсів через підвищені ризики та воєнний стан; зношеність основних засобів виробництва; низький рівень впровадження цифрових інструментів на більшості малих і середніх аграрних підприємств.

Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасних умовах неможливе без активної інноваційної діяльності, яка охоплює не лише технологічні, а й організаційні та управлінські нововведення [1].

На основі аналізу практики вітчизняних і зарубіжних аграрних підприємств доцільно виокремити основні напрями для впровадження інноваційних управлінських підходів.

1. Впровадження цифрових інструментів управління. Цифровізація – це не лише встановлення нового обладнання, а й зміна способу прийняття рішень. Сучасні аграрні підприємства використовують системи точного землеробства, які базуються на GPS-навігації, дронах і сенсорних датчиках. Ці технології дозволяють визначати норми внесення добрив і засобів захисту рослин окремо для кожної ділянки поля, що зменшує витрати та підвищує врожайність. Водночас, крім агрономічних рішень, цифрові інструменти застосовуються в управлінні підприємством загалом. Хмарні ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства) дозволяють у режимі реального часу відстежувати залишки пального, насіння, засобів захисту рослин, контролювати виконання технологічних операцій і оцінювати фінансові показники. Це суттєво скорочує втрати від неефективного використання ресурсів і дає керівнику повну картину стану підприємства.

2. Адаптивне планування. В умовах невизначеності, яка є характерною ознакою сьогодення, класичне стратегічне

планування на 5-10 років уперед втратило практичну цінність. Підприємства переходять до так званого адаптивного планування – системи, за якої стратегія розробляється на короткий термін (1-2 роки), регулярно переглядається і коригується залежно від змін у зовнішньому середовищі. При цьому, основним елементом адаптивного планування є сценарний підхід: керівники розробляють кілька варіантів розвитку подій (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) і для кожного з них визначають перелік управлінських рішень. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни без необхідності щоразу починати планування з нуля. Також важливим є моніторинг ключових показників ефективності (КРІ), який дає можливість вчасно виявити відхилення від запланованих результатів.

3. Кооперація та мережева взаємодія. Один із практичних способів підвищити ефективність в умовах обмежених ресурсів – це об'єднання зусиль кількох підприємств. Йдеться не лише про формальні кооперативи, а й про неформальні мережі, в яких підприємства спільно закуповують паливо чи добрива (отримуючи кращу ціну через більший обсяг), обмінюються технікою у пікові сезонні періоди, спільно виходять на ринок збуту. Розвиток кооперативних форм господарювання є одним із важливих чинників підвищення інноваційної активності аграрних підприємств, оскільки дозволяє розподілити витрати на впровадження нових технологій між кількома учасниками [2].

4. Управління персоналом в умовах кадрового дефіциту. Відтік кваліфікованих працівників через мобілізацію та міграцію є однією з найгостріших проблем для аграрних підприємств. Відповіддю на цей виклик доцільними є нові підходи до роботи з персоналом. По-перше, підприємства активніше вдаються до автоматизації тих операцій, де це технічно можливо: автоматичні системи зрошення, роботизовані вузли на тваринницьких комплексах, автопілоти на тракторах і комбайнах. По-друге, впроваджується гнучка організація праці: залучення сезонних працівників, поєднання кількох функцій в одного співробітника, дистанційне управління окремими процесами. По-третє, підприємства встановлюють

тісніші зв'язки з аграрними коледжами та університетами для цільової підготовки фахівців, які після завершення навчання одразу прийдуть на конкретне підприємство.

5. Екологічно орієнтоване управління. У зв'язку з курсом України на євроінтеграцію вимоги до дотримання екологічних норм у виробництві постійно зростають. Водночас дотримання принципів сталого розвитку відкриває для аграрних підприємств нові можливості: вихід на преміальні ринки органічної продукції, отримання грантів і субсидій від міжнародних організацій, покращення репутації серед покупців і партнерів.

Отже, аграрні підприємства України перебувають в умовах, що вимагають суттєвого перегляду підходів до управління. Впровадження цифрових інструментів, перехід до адаптивного планування, розвиток кооперації, нові підходи до роботи з персоналом та екологічно орієнтоване управління дає можливість підприємствам, які вже сьогодні реалізують зазначені напрями розвитку, формувати стійкі конкурентні переваги. Їхня значущість зростатиме в умовах повоєнного відновлення економіки та поглиблення євроінтеграційних процесів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Заїка С., Грідін О., Заїка О. Інновації в сталому розвитку аграрного виробництва: тенденції, проблеми, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-69>
2. Новак І. Інноваційне забезпечення аграрного сектору України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-40>