

УДК 005:631.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-68-83>

КИРИЛЮК Ірина Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-3365-7239>
in_kirilyk@ukr.net

ЛЮТИЙ Олексій Романович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої
освіти, Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0008-9889-4714>
alex_liutyi@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

Розкрито різні підходи до розуміння аграрного менеджменту з боку сучасних науковців. Визначено ключові завдання менеджменту в аграрному бізнесі. Запропоновано комплексний підхід до розуміння сутності менеджменту в аграрному бізнесі. Визначено специфіку аграрного менеджменту, яка відрізняє його від інших сфер менеджменту. Запропоновано власне бачення принципової схеми функціонування аграрного менеджменту. Доведено необхідність адаптації аграрного менеджменту до глобальних економічних та торговельних тенденцій, тобто необхідність розвитку навичок міжнародного аграрного менеджменту. Деталізовано загальні та специфічні функції аграрного менеджменту. Визначено, що в Україні оплата праці працівників аграрних підприємств нині перебуває на найнижчому рівні, порівняно з працівниками інших галузей економіки. Розкрито структуру номінальної заробітної плати в аграрному бізнесі за регіонами України. Виявлено дуальну суб'єктну структуру аграрного бізнесу в Україні (з одного боку – господарства населення та дрібні фермерські господарства, з іншого – великі агрохолдинги). Визначено зовнішні загрози, з якими стикається менеджмент аграрного бізнесу України в умовах війни. Представлено шляхи цифровізації менеджменту та процесу прийняття рішень в аграрному бізнесі, які допоможуть оптимізувати виробництво, підвищити якість продукції та ефективно використовувати наявні ресурси.

Ключові слова: аграрний менеджмент, аграрний бізнес, управління трудовими ресурсами, сільськогосподарське виробництво, сільськогосподарське підприємство, агрохолдинг, господарства населення, цифровізація аграрного бізнесу.

Постановка проблеми. В сучасних умовах аграрний сектор є провідним системоутворюючим елементом економіки України. Сучасний аграрний бізнес тісно взаємодіє з глобальним ринком, і ефективне управління стає ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності цього бізнесу. Результати новітніх досліджень у сфері аграрного менеджменту дозволяють впроваджувати сучасні стратегії та методи управління для оптимізації виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції як на внутрішньому ринку, так і на глобальних міжнародних ринках.

Сучасні споживачі харчової продукції стають більш уважними до проблем якості та безпечності продукції, до екологічних аспектів аграрного виробництва, а також до питання соціальної відповідальності аграрних підприємств. Тому сучасне управління аграрним бізнесом повинно враховувати низку аспектів сталого розвитку, екологічної безпеки та взаємодії з людьми, які проживають на сільських територіях. Як наслідок, дослідження в галузі менеджменту в аграрному бізнесі є ключовим для досягнення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах мінливого економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку аграрного менеджменту досліджували багато науковців і фахівців-практиків. Зокрема, варто виділити низку відомих закордонних учених: Д. Джонс (John D. R. Jones), П. Друкер (Peter Drucker), Д. Коль (David L. Kohl), П. Крістенсен (Paul Christensen), Г. Ларсон (Harold Larson), Ф. Тейлор (Frederick Taylor), Д. Фелпс (Gerald K. Phelps), Ш. Шап (Charlotte Shoup); а також вітчизняних учених: В. Зіновчук, М. Зось-Кіор, І. Кириленко, Є. Кирилюк, Є. Милованов, М. Федоров, О. Ходаківська, О. Шубравська, О. Шпичак та інші. Низку аспектів аграрного менеджменту (економічних, технологічних, екологічних, соціальних) досліджують Продовольча та сільськогосподарська

організація ООН (FAO), Міжнародна федерація аграрного менеджменту (IFAMA), Світовий банк, Інститут харчової та сільськогосподарської політики (IFPRI) та інші міжнародні організації.

Проте залишаються недостатньо вивченими питання розвитку аграрного менеджменту у воєнний час, в умовах розриву ланцюгів постачання та збуту, в умовах дефіциту трудових ресурсів; а також питання управління змінами в аграрному бізнесі, управління технологічним оновленням і цифровізацією аграрного бізнесу тощо.

Мета статті – визначити особливості менеджменту в аграрному бізнесі України. Завдання статті: розкрити різні підходи до розуміння аграрного менеджменту, визначити його специфіку, визначити проблеми управління аграрним бізнесом в Україні, обґрунтувати шляхи цифровізації менеджменту та процесу прийняття рішень в аграрному бізнесі.

Викладення основного матеріалу дослідження. Нині проблема ефективного використання людських ресурсів на світовому ринку стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємницьких структур. Якщо наприкінці XX століття основним чинником розвитку сільськогосподарських підприємств вважався науково-технічний прогрес, який визначався ступенем інтенсивності виробництва та науковим потенціалом, то на початку XXI століття сформувалася нова парадигма. Її метою була зміна форм і методів управління, вдосконалення організаційних структур та сприяння розвитку різних форм власності й землекористування. Нова парадигма дозволяє покращити якості керівників, їх здатність визначати можливості й потреби бізнесу, глибоко розуміти нові форми та методи сучасної кадрової політики, оцінювати здатність кожного співробітника вирішувати завдання в межах поставлених цілей, реалізувати стратегічні та оперативні завдання.

Оскільки час реалізації сільськогосподарської продукції на ринку значно скорочується, актуальною стає швидка реакція на зміни кон'юнктурного характеру, оперативне визначення тенденцій розвитку аграрного ринку. У цих умовах менеджер в аграрному бізнесі досить часто є не лише керівником, а й фінансистом, підприємцем та адміністратором, який відповідає за успіх реалізації різних бізнес-проектів [1]. У нових умовах організаційна структура підприємства має бути адекватною ринковим змінам, не бути надміру жорсткою, має уможливлювати реалізацію ініціативи працівників щодо підвищення ефективності аграрних бізнес-процесів.

В умовах глобалізації світового агропродовольчого ринку головним завданням менеджменту в аграрному бізнесі стає розробка стратегії та визначення стратегічних цілей розвитку бізнесу на основі вивчення мінливої кон'юнктури аграрного ринку (сьогодні вигідно вирощувати одну культуру (наприклад, кукурудзу), а завтра – іншу (сою)), прогнозування впливу бізнесу на родючість землі та довкілля. Досвід розвинених країн засвідчує, що вміння делегування повноважень є однією з важливіших умов ефективного функціонування аграрних підприємницьких структур, що дозволяє значно розширити зону управління керівників через передачу повноважень плановикам-економістам, агрономам, механізаторам, ветеринарам тощо, а самим зосередитися на вирішенні стратегічних завдань [2].

Практичний досвід засвідчує, що для ефективного використання внутрішнього потенціалу аграрних підприємств делегування повноважень необхідне також і самим співробітникам цих підприємств, адже вони долучаються до процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, що створює додаткову мотивацію для персоналу. Особливістю зарубіжної практики аграрного менеджменту є також широке поширення колективного прийняття управлінських рішень, що пов'язано зі складністю і специфічністю завдань в аграрній сфері.

Аграрний менеджмент – це галузь сучасного менеджменту, яка спеціалізується на управлінні суб'єктами аграрного бізнесу, тобто сільськогосподарськими підприємствами та організаціями. Вона охоплює широкий спектр аспектів, пов'язаних із сільським господарством, включаючи виробництво сільськогосподарської продукції, управління ресурсами, фінансове планування, маркетинг, технологічний розвиток, управління персоналом тощо.

Трактування аграрного менеджменту провідними світовими вченими, які відображають різні підходи до його розуміння, унаочнено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Трактуювання аграрного менеджменту провідними вченими

Учений	Трактуювання аграрного менеджменту
Петер Друкер (Peter Drucker)	Аграрний менеджмент – це ефективне використання ресурсів та можливостей в сільському господарстві для досягнення стратегічних цілей, забезпечення стійкого виробництва та конкурентоспроможності на ринку.
Ігор Червняков (Igor Chervenakov)	Аграрний менеджмент – це процес планування, організації та контролю виробництва та управління сільськогосподарськими підприємствами з метою максимізації прибутковості, оптимального використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку.
Гарольд Ларсон (Harold Larson)	Аграрний менеджмент – це система управління, яка охоплює виробництво, маркетинг, фінанси та управління ресурсами в агросекторі з метою досягнення максимальної ефективності та стійкості під час змінних умов.
Фредерік Тейлор (Frederick Taylor)	Аграрний менеджмент - це наука про організацію та управління агропромисловим виробництвом, спрямована на забезпечення максимальної продуктивності праці та оптимізацію використання ресурсів.
Пол Крістенсен (Paul Christensen)	Аграрний менеджмент - це поєднання стратегічного та операційного управління, спрямованого на створення та збереження конкурентних переваг для сільськогосподарських підприємств, а також врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на сектор.

Джерело: узагальнено авторами.

Ключові завдання менеджменту в аграрному бізнесі є такими:

1. Планування виробництва: розробка стратегій для досягнення високої ефективності та виробничої продуктивності.
2. Фінансове управління: контроль над фінансовими ресурсами аграрного підприємства, бюджетування.
3. Маркетинг: розробка стратегій аграрного маркетингу для продажу сільськогосподарської продукції, вивчення ринків та конкурентів.
4. Управління якістю продукції: впровадження стандартів якості та безпечності продукції, реалізація процесного підходу до забезпечення якості, системний підхід до забезпечення якості сільськогосподарської продукції «від лану до столу».
5. Управління ризиками: мінімізація ризиків, пов'язаних із погодними умовами, ціновими коливаннями та іншими непередбачуваними факторами.
6. Управління ресурсами: стимулювання ефективного використання земельних ресурсів, води, енергії та інших матеріальних ресурсів.
7. Технологічний розвиток: стимулювання впровадження новітніх технологій для покращення виробництва та збільшення його ефективності.
8. Управління персоналом: розвиток та управління командою працівників, враховуючи особливості робочого процесу в сільському господарстві.

Специфіка аграрного менеджменту визначається низкою особливостей, які відрізняють його від інших сфер менеджменту. Основні аспекти специфіки аграрного менеджменту включають використання землі як головного засобу виробництва. Здатність землі відновлювати свою родючість реалізується в умовах сільськогосподарського виробництва тільки за допомогою значних вкладень капіталу. Крім того, при реалізації аграрного менеджменту необхідно враховувати, що в аграрному бізнесі низкою є обіговість капіталу. Своєю чергою, низька обіговість капіталу збільшує витрати виробництва, адже до альтернативних витрат відносять процент, який міг би отримати фермер на свій капітал у разі його альтернативного застосування. Тривалий період обіговості капіталу змушує сільгоспвиробників відмовлятися від сьогоденного споживання заради майбутнього, що за сучасних тенденцій знецінення грошей у часі лише погіршує їхнє становище [3].

Земля як основний засіб виробництва у сільському господарстві має порівняно великі розміри, земельні ділянки є віддаленими, відмінними за родючістю, розташуванням. Якщо

порівнювати площу, на якій розташована фабрика чи завод, обсяги виробництва яких у вартісному вимірнику є співвимірними з обсягами виробництва середнього сільськогосподарського підприємства, то площа розташування останнього буде в кілька разів більшою. Це, звісно, позначається на плануванні витрат виробництва. Зрозуміло, що витрати на перевезення робітників, засобів виробництва, товарної продукції будуть об'єктивно більшими в сільгоспвиробництві, аніж у промисловості.

Крім того, необхідно враховувати й те, що земля вимагає відповідного обробітку для сприяння життєдіяльності різних біологічних форм. Це не дає змоги менеджерові планувати концентрацію зусиль на виробництві одного чи двох видів продукції. Якщо в промисловості чи будівництві можлива вузька спеціалізація, то в сільському господарстві вона неможлива через низку причин: по-перше, галузі рослинництва і тваринництва не можуть існувати відірвано одна від одної; по-друге, технологія обробітку землі вимагає дотримання сівозмін (виросування кількох культур, найчастіше 4-6), інакше ґрунти будуть виснажуватися; по-третє, неоднорідність самої землі (наявність ріллі, сінокосів, сіножатей, пасовищ тощо), що об'єктивно передбачає різне її використання [4].

Промислові підприємства за рахунок вузької спеціалізації можуть значно підвищити продуктивність праці й, відповідно, збільшити дохідність виробництва. У сільському господарстві теж існує спеціалізація, однак не настільки глибока, як в інших галузях народного господарства. Крім того, аграрному менеджменту притаманна й низка інших особливостей. До них, передовсім, потрібно віднести необхідність врахування значної залежності від природних умов, негативний вплив яких навіть за сучасного рівня науково-технічного прогресу піддається нейтралізації лише незначною мірою. Така залежність об'єктивно впливає на продуктивність праці. Менеджер в аграрному бізнесі не може щоденно, похвилинно планувати працю своїх працівників, як, наприклад, працівників промисловості чи іншої галузі. Праця селянина суттєво залежить від природних умов, що зумовлює гнучкість і мінливість планування, а також планування втрат робочого часу в разі дощу чи іншого природного явища. А відтак продуктивність праці в аграрному бізнесі (за інших рівних умов) об'єктивно не може порівнюватися із продуктивністю праці в промисловості.

Втрати часу характерні й при обробітку землі, адже для сільськогосподарського виробництва земля використовується не цілий рік, тоді як в інших галузях засоби виробництва використовують рівномірно впродовж року. Якщо, наприклад, технічні засоби в промисловості знаходяться в приміщенні з постійною температурою, на них не потрапляє волога, то сільськогосподарські машини працюють за підвищеної вологості, часто в агресивному середовищі, за великих перепадів температури. Це зумовлює прискорений фізичний знос їх і, відповідно, більші витрати на ремонт, експлуатацію, відновлення [5].

Наступною особливістю аграрного менеджменту та аграрного бізнесу є сезонність сільгоспвиробництва, що негативно впливає на ефективність використання трудових і матеріально-технічних ресурсів. Використання трудових ресурсів у рослинництві унеобхіднює зміни профілю роботи, адже робітники 50% часу мають бути зайняті іншою роботою, здебільшого не пов'язаною із сільськогосподарським виробництвом. Отже, щоб забезпечити зайнятість, необхідні додаткові витрати на опанування додаткової кваліфікації, на створення й оснащення нових виробництв, натомість промисловий працівник цілий рік може працювати за одним верстатом.

З іншого боку, сезонність сільськогосподарського виробництва створює ситуацію, коли бракує робочої сили (під час посівної, збирання врожаю). Це можна компенсувати двома способами: а) залучити додаткову робочу силу; б) замінити живу працю уречевленою. Обидва варіанти вимагають додаткових витрат. Стосовно першого варіанта це можна проілюструвати на такому прикладі. Якщо звичайну роботу виконують постійні працівники, то їм виплачується заробітна плата в розмірі «Y». Якщо ж у період збирання врожаю найняти додаткових робітників зі сторони, то їхня фактична зарплата становитиме «Y+u», де «u» — додаткова оплата, пов'язана з їх доставкою, харчуванням, проживанням тощо. Це означає, що сільськогосподарське підприємство втратить частину свого доходу на цю величину «u» [3].

Купівля додаткової машини, яка працюватиме лишень 20-40 днів на рік, також позначиться на собівартості й ринковій ціні продукції. Якщо у промисловості верстат працює протягом усього року, то більшість сільськогосподарських машин працюють протягом значно меншого періоду (приблизно у 10 разів).

Сезонність також зумовлює незбігу в часі періодів здійснення витрат і отримання товарної продукції. У сільському господарстві розрив між початковими витратами праці та засобів виробництва й отриманням кінцевої продукції становить близько 7-16 місяців. Це внаслідок знецінення грошей у часі посилює негативний інфляційний вплив, зумовлює відсутність вільних грошових засобів у виробників, примушує їх отримувати кредити, що генерує додаткові витрати. З іншого боку, затримка з отриманням товарної продукції знижує обіговість капіталу, що потребує більшої норми прибутку на вкладений капітал, аніж у галузях зі швидшою його обіговістю. Сезонність сільськогосподарського виробництва впливає на ціну пропозиції аграрної продукції не лише за рахунок фундаментальних чинників, а й кон'юнктурних, породжених невідповідністю між обсягами попиту та пропозиції. Унаслідок цього великою є амплітуда коливання цін реалізації упродовж календарного року, що необхідно враховувати при здійсненні стратегічного управління.

Наступною особливістю аграрного бізнесу є необхідність застосування для виробництва різноманітних технічних засобів. Технології в аграрному секторі передбачають для вирощування багатьох сільськогосподарських культур виконання 7-40 технологічних операцій. Причому всі вони виконуються різними сільськогосподарськими машинами, а це зумовлює значну потребу у вузькопрофільних спеціалістах, тракторах, комбайнах, автомобілях тощо. З іншого боку, необхідні додаткові витрати на навчання й підготовку універсальних фахівців для роботи на різних видах техніки, що також позначається на собівартості продукції [6].

Ще однією особливістю, котра суттєво впливає на процеси ціноутворення на аграрному ринку, а також оперативність управлінських рішень, можна вважати обмежену здатність сільськогосподарської продукції до зберігання. Ця особливість змушує сільськогосподарських товаровиробників реалізовувати свою продукцію в короткі терміни. Враховуючи те, що збирання певного виду продукції здійснюється товаровиробниками майже одночасно, спостерігається суттєве зниження ціни і недоотримання ними частини доходу. Наявність значної частки продукції, яка швидко псується, потребує розвитку адекватної інфраструктури ринку, процесів інтеграції і кооперації виробництва й збуту, переробки та реалізації в порівняно стислі терміни.

Науковці до особливостей аграрного менеджменту та аграрного бізнесу також відносять значну однорідність аграрної продукції, високий рівень конкуренції за рахунок наявності великої кількості незалежних підприємств, нестійкість ринкової кон'юнктури, підвищений ризик підприємництва, наявність цінового диспаритету в обміні сільськогосподарської продукції та продукції, що споживається в сільському господарстві, необхідність значного державного втручання для підтримки ринкової рівноваги [7; 8; 9] тощо.

Виходячи з цього, нами запропоновано власне бачення принципової схеми функціонування аграрного менеджменту (рис. 1).

Дослідження доводять, що аграрна політика розвинених країн будується на фундаментальних розробках загальноекономічної теорії та теорії менеджменту. Проте формування аграрної політики в цих країнах відбувається з урахуванням виняткової важливості, а також специфіки виробництва та обігу сільськогосподарської продукції. Продукція сільського господарства — це життєво необхідна продукція, а деякі її види є незамінними. Відповідно, попит на неї може й не зменшуватися при зростанні ціни. Виходячи із цього, пропозиція сільськогосподарської продукції за рахунок виробництва всередині країни є сферою людської діяльності, яку не можна вимірювати лише економічною доцільністю, адже її відсутність несумісна з життєвою потребою.

Важливе значення при дослідженні специфіки менеджменту в аграрній сфері має дослідження впливу різноманітних чинників на динаміку й структуру суспільних потреб і, відповідно, попиту на сільськогосподарську продукцію та продовольство [10]. Неціновими детермінантами попиту виступають зміни смаків і вподобань споживачів, їх кількість, грошові

доходи, мода, реклама, цінові очікування споживачів, зміни цін на товари-субститути, вікова структура населення тощо. У даному випадку зміна попиту відбувається незалежно від ситуації на аграрному ринку та динаміки ціни. Люди готові купувати більше чи менше певного товару за конкретної ціни. Готовність купити певну кількість продукції визначається не змінами ціни, а змінами потреб усіх споживачів. Тобто йдеться про формування ринкового попиту, але за рахунок чинників, що формуються за межами аграрного бізнесу. Величина, структура, динаміка суспільних потреб у продукції аграрної сфери визначаються рівнем економічного розвитку суспільства, традиціями, національними особливостями споживання, методами державного регулювання економіки тощо.

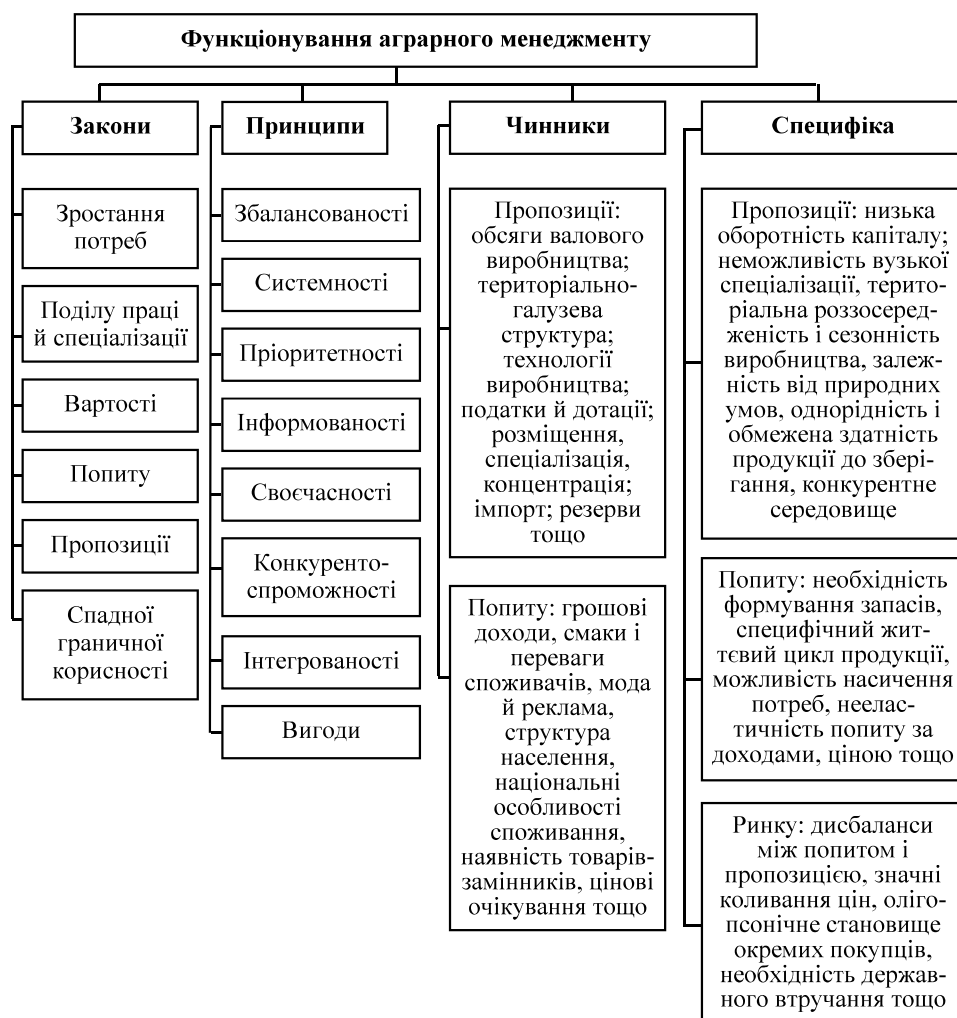


Рисунок 1 – Принципова схема функціонування аграрного менеджменту

Джерело: [3].

Вітчизняна сільськогосподарська продукція часто експортується на міжнародні ринки, що зумовлює необхідність адаптації до глобальних економічних та торговельних тенденцій, тобто розвивати навички міжнародного аграрного менеджменту.

Відповідно до зазначених особливостей менеджменту в аграрному бізнесі його функції можна розділити на загальні та специфічні. Загальні – це функції, які зумовлені загальними завданнями управління. Вони спрямовані на удосконалення виробничих відносин, визначають базові засади організації виробництва та поділу праці (спеціалізації), уособлюють прогнозування, планування, організацію, мотивацію та контроль. Загальні функції виходять із універсальних завдань управління та є типовими для всього управлінського процесу. Ці функції є невід’ємними складовими будь-якого управлінського процесу.

Специфічні функції покликані забезпечувати реалізацію загальних функцій управління, а також забезпечувати конкурентоспроможність аграрного підприємства та його структурних підрозділів. Деталізацію вказаних функцій, також їх уособлення у конкретних видах аграрного менеджменту представимо на рис. 2.



Рисунок 2 – Деталізація функцій та видів аграрного менеджменту

Джерело: сформовано авторами.

Запропонована нами деталізація специфічних функцій та видів менеджменту а аграрному бізнесі дозволить розподілити функції управління між керівниками та фахівцями, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню рівня організації управління, виконанню кожної функції якісно, у заданий час та повною мірою. Тільки за допомогою взаємодії та органічної єдності всіх функцій аграрного менеджменту можна забезпечити цілеспрямований вплив на процеси виробництва, розподілу й обміну сільськогосподарської продукції.

У сучасному бізнесі забезпечення сільськогосподарських підприємств трудовими ресурсами – основна умова їхнього стабільного функціонування. Трудові ресурси слід вважати основним ресурсом, ефективність використання якого впливає на результати діяльності та стратегічний розвиток підприємства. Проте в Україні оплата праці працівників аграрних підприємств нині перебуває на найнижчому рівні порівняно з працівниками інших галузей економіки. Якщо у 1990 році середньомісячна заробітна плата в сільському господарстві становила 90% від заробітної плати загалом в економіці, то у 2021-му – лише 84% (табл. 2).

Таблиця 2 – Середньомісячна номінальна заробітна плата за видами економічної діяльності (в розрахунку на одного штатного працівника, грн)

	1990 ¹	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2021	2021 р., у % до середньої в економіці
У середньому по економіці	244	73	230	806	2239	4195	11591	14014	100
Сільське господарство, мисливство	220	37	111	415	1430	3309	9757	11733	84
Промисловість	248 ²	89	302	967	2580	4789	12759	14902	106
Будівництво		103	260	894	1754	3551	9832	11289	81
Торгівля; ремонт		66	226	713	1874	4692	11286	13488	96
Фінансова д-сть		172	560	1553	4601	8603	20379	23975	171
Держ. управління		81	335	1087	2747	4381	16443	19048	136
Освіта	...	71	156	641	1889	3132	9271	11817	84

¹ карбованців.² У 1990 р. заробітна плата робітників та службовців була на рівні 248 крб.

Джерело: дані Держстату [11; 12].

У сільському господарстві спостерігається практично найнижчий рівень винагороди за працю. Середня заробітна плата в сільському господарстві порівняно з найвищою заробітною платою (фінансова діяльність), є вдвічі меншою. Це, ясна річ, зумовлює соціальну напруженість у сільській місцевості та її фактичну деградацію.

Цікавою є структура номінальної заробітної плати в аграрному бізнесі за регіонами України (табл. 3).

Таблиця 3 – Заробітна плата у сільському господарстві України за регіонами

Регіон	2015	2020	2021
Україна	3140	9734	11733
Вінницька	3349	10781	12515
Волинська	2810	8991	11033
Дніпропетровська	3037	8532	10287
Донецька	3280	9588	11375
Житомирська	3125	10979	12050
Закарпатська	2023	9048	10831
Запорізька	2794	7475	9696
Івано-Франківська	4358	14156	16287
Київська	3727	10330	12389
Кіровоградська	3033	8903	10483
Луганська	3198	9965	12354
Львівська	3934	9297	14052
Миколаївська	2795	8555	10195
Одеська	2257	6588	8374
Полтавська	3366	9894	11688
Рівненська	2468	7906	9511
Сумська	3134	10422	12567
Тернопільська	2927	12955	14706
Харківська	3066	8839	12493
Херсонська	2899	8106	10392
Хмельницька	3226	10012	12364
Черкаська	3178	10640	12407
Чернівецька	2537	7529	8855
Чернігівська	3292	11109	12880

Джерело: Державна служба статистики України [12, с.138].

Найнижчим у 2021 р. був рівень заробітної плати в аграрному бізнесі Одеської, Чернівецької, Запорізької, Миколаївської, Дніпропетровської, Херсонської та Кіровоградської областей. Найвищою була заробітна плата в аграрному бізнесі Західних регіонів, а також у Сумській, Чернігівській і Черкаській областях.

Як видно з таблиці 3, в аграрному бізнесі Черкаській області рівень заробітних плат завжди є вищим за їх загальноукраїнський рівень. Причиною досить високих заробітних плат у аграрному бізнесі Черкаського регіону є наявність в області досить потужних агрохолдингів із великим земельним банком і розгалуженим виробництвом, насамперед, це агрохолдинг МХП.

Аналіз динаміки та структури сільськогосподарського виробництва за 1990-2021 роки виявив стійку тенденцію натуралізації такого виробництва. По-перше, за цей період суттєво зросла частка господарств населення в загальних обсягах сільськогосподарського виробництва. По-друге, спостерігається низький рівень товарності аграрної продукції у господарствах населення. Зростання питомої ваги натурального виробництва в Україні (виробництва аграрної продукції, спрямованого на задоволення власних потреб аграріїв), відбувається на протидію світовим тенденціям поглиблення поділу праці й спеціалізації. Процеси концентрації значних обсягів виробництва у господарствах населення спричиняють збільшення витрат ручної праці на одиницю виготовленої аграрної продукції. Відповідно, загострюється проблема подрібнення земель сільськогосподарського призначення. Процеси парцеляризації земель не дають змоги підвищувати ефективність аграрного виробництва на основі використання сучасної техніки, адже її застосування на маленьких клапках землі є недоцільним.

На тлі значного знецінення активів сільгоспвиробників через фінансову скруту активізуються процеси перерозподілу цих активів та заволодіння ними, у тому числі некваліфікованими власниками. Процеси концентрації великих масивів сільгоспугідь через оренду землі та її купівлю-продаж розвиваються стихійно шляхом їх консолідації в руках окремих юридичних і фізичних осіб, тобто відбувається створення великих сучасних агрохолдингів. Зазвичай великі землекористувачі не вельми зацікавлені розвивати соціальну інфраструктуру на селі та загалом сільські території, на яких розташовані земельні площі. Указані процеси поглиблюють соціальну напруженість на селі, спричиняють збільшення безробіття, безправ'я та деградацію сільського населення і територій.

Починаючи з 2004-2008 років, процеси створення великих агрохолдингів здійснюються гігантськими темпами. Процес розширення наявних і створення нових агрохолдингів триває досить активно. У випадку концентрації земельних ресурсів у великих агрохолдингах і продовження тенденцій формування так званої дуальної суб'єктної структури аграрного бізнесу (з одного боку – господарства населення та дрібні фермерські господарства, з іншого – великі агрохолдинги) не уникнути варіанта, за якого відбудеться поділ України на сфери інтенсивного ведення сільськогосподарського виробництва та використання природних ресурсів і сфери екологічно чистого землеробства із примітивними технологіями.

На структуру управління аграрною компанією великий вплив мають внутрішні чинники її діяльності, а також фактори зовнішнього середовища. Нами виявлено такі зовнішні загрози, з якими стикається менеджмент аграрного бізнесу України в умовах війни:

- 1) воєнні дії на території країни, систематичні обстріли об'єктів інфраструктури, що зумовлює нестабільність електропостачання;
- 2) підвищення цін на енергоносії;
- 3) блокада портів, обстріли портової та автомобільної інфраструктури, що стримує експорт і зумовлює падіння цін на зернові та олійні культури;
- 4) можливе погіршення економічної ситуації в країні через необхідність збільшувати видатки на оборону, що може призвести до падіння реальних доходів населення;
- 5) блокада європейських транскордонних переходів місцевими перевізниками в Польщі, Словаччині, Угорщині, що стримуватиме експорт і зумовить підвищення цін на транспортні перевезення;
- 6) дефіцит робочої сили в країні;

- 7) ризик знецінення гривні через величезний дефіцит державного бюджету та прогнозоване зменшення зовнішніх надходжень, що може спричинити посилення інфляційних процесів;
- 8) посилення конкуренції на внутрішньому ринку;
- 9) підвищення вимог до якості продукції;
- 10) нестабільність цін постачальників;
- 11) ризик використання конкурентами з ЄС сучасних технологій, зокрема цифрових технологій.

Цифровізація відіграє ключову роль у вдосконаленні процесів управління, підвищенні ефективності й стійкості аграрних підприємств, а також в узгодженні їх діяльності з вимогами сучасного ринкового середовища [13]. Нижче нами представлено шляхи цифровізації менеджменту та процесу прийняття рішень в аграрному бізнесі, які, з нашої точки зору, допоможуть оптимізувати виробництво, підвищити якість продукції та ефективно використовувати наявні ресурси.

1. Запровадження у виробництві сенсорних технологій та IoT (Інтернету речей), зокрема таких:

- 1) систем моніторингу і контролю:
 - встановлення сенсорів для вимірювання різних параметрів ґрунту, вологості, атмосферних умов, рівня розвитку рослин, насичення їх поживними речовинами тощо;
 - використання систем IoT для оперативного збору та аналізу даних, що дозволяє вчасно виявляти зміни і реагувати на них. Загалом деталізацію можливостей використання Інтернету речей в сучасному менеджменті нами буде зроблена нижче;

- 2) систем підтримки прийняття рішень:
 - використання гугл-аналітики для обробки великих обсягів даних та виведення корисної інформації для прийняття оптимальних рішень;
 - розробка прогностичних моделей на основі аналізу історичних даних для покращення стратегії управління.

2. Запровадження цифрових технологій у рослинництві і тваринництві, зокрема таких:

- 1) технологій точного землеробства (Precision Farming):
 - використання GPS-технологій і датчиків для точного розподілу ресурсів (води, добрив, засобів захисту рослин) на полях, для точного розподілу води і кормів у тваринницьких приміщеннях;
 - автоматизація сільськогосподарських машин і тракторів для оптимального використання та економії палива.

- 2) застосування безпілотних апаратів (дронів):
 - використання дронів для моніторингу стану посівів, виявлення хвороб та шкідників;
 - використання дронів для випасу качок, виходу свиней;
 - збір візуальних та спектральних даних для аналізу росту рослин і тварин та визначення необхідних заходів.

3. Запровадження технологій електронної комерції на підприємстві, зокрема таких:

- 1) сайту, електронного ринку та торгової платформи:
 - створення власного сайту підприємства і сторінок у соціальних мережах та їх ефективне наповнення (інформація про екологічність землеробства, про високу якість продукції рослинництва і тваринництва, інформація про умови утримання і годівлі свиней та качок);
 - автоматичний моніторинг стану відвідуваності сайту, структури потреб і запитів відвідувачів сайту;
 - створення чат-боту для формування оперативних відповідей на запитання відвідувачів;
 - розвиток електронної платформи для зручного продажу сільськогосподарської продукції. Особливо це стосується продукції тваринництва, яка виробляється на підприємстві: продукції свинарства і качківництва;

2) цифрових систем управління постачанням і збутом:

- використання систем Supply Chain Management для відстеження руху сільськогосподарської продукції до споживача. Хоча багато людей уособлюють цю систему

відстеження з логістикою, логістика насправді є лише одним із компонентів ланцюжка поставок. Сучасні SCM-системи з цифровим управлінням включають програмне забезпечення для всіх сторін, які беруть участь у просуванні аграрної продукції, виконанні замовлень і відстеження інформації: постачальників, виробників, оптовиків, постачальників транспортних і логістичних послуг, а також роздрібних продавців. Операції ланцюжка поставок охоплюють такі аспекти, як закупівля, управління життєвим циклом с-г продукції, планування ланцюга постачань (включно з плануванням запасів та обслуговуванням активів і виробничих ліній аграрного підприємства), логістичні операції (включно з транспортуванням та оптимізацією автопарку) та управління замовленнями. Система SCM може також охоплювати діяльність, пов'язану зі здійсненням глобальної торгівлі, зокрема, управління глобальними постачаннями й багатонаціональними виробничими процесами;

- ефективне управління запасами за допомогою автоматизованих систем.

4. Забезпечення розвитку цифрових навичок на підприємстві, зокрема таких:

1) освіти і підвищення кваліфікації працівників:

- впровадження на підприємстві навчальних програм із цифрових технологій у сільському господарстві;

- створення центрів підтримки для спеціалістів (агрономів, ветеринарів, зоотехніків тощо), які надаватимуть виробничим працівникам консультації та допомогу в адаптації цифрових рішень;

2) заохочення спеціалістів і працівників підприємства до інновацій:

- надання фінансової підтримки та стимулів для спеціалістів і працівників, які пропонують варіанти впровадження цифрових та інших інноваційних технологій;

- залучення державних та приватних громадських ініціатив, які існують на Черкащині, для розробки новаторських рішень.

Із досвіду Kernel (одного з найбільших агрохолдингів України) ми пропонуємо створити на підприємствах цифрові проекти «Мобільний агроном» та «Логістика збуту і постачання», які забезпечать перехід аграрних підприємств на електронний документообіг, забезпечать автоматизацію внесення інформації в 1С чи, бажано, в інші програми, оперативний та якісний облік переміщення й використання товарно-матеріальних цінностей тощо. Але головна мета цифровізації управлінських процесів – консолідація усіх процесів у єдину електронну систему агровиробництва.

Починати потрібно з формування власної IT-команди, завданням якої має стати впровадження власної електронної системи управління агровиробництвом #DigitalAgriBusiness. Ключовою стратегією цифровізації має стати оцифрування всього ланцюжка виробництва і прийняття рішень, від планування й посіву насіння на полі до продажу продукції рослинництва і тваринництва кінцевому споживачеві.

Концептуальну схему системи управління агровиробництвом #DigitalAgriBusiness представлено на рис. 3. Як продемонстровано на схемі, систему #DigitalAgriBusiness (DAB) доцільно розділити на чотири модулі: планування, операційне управління (виконання), моніторинг і мобільні додатки. Система DAB має використовувати алгоритми та зібрані й оцифровані дані для аналізу якомога більшої кількості факторів, які впливають на дохід і прибуток аграрного підприємства, і давати рекомендації для раціональних управлінських рішень.

Цифровий модуль «планування» передбачає:

- створення набору технологій відповідно до стратегії розвитку сільськогосподарського виробництва;
- моделювання сценаріїв рентабельності різних культур і продукції тваринництва;
- розрахунок обсягів необхідних ресурсів і прогноз витрат;
- створення і візуалізація планів весняно-польових робіт;
- автоматичне формування аналітики і звітності.

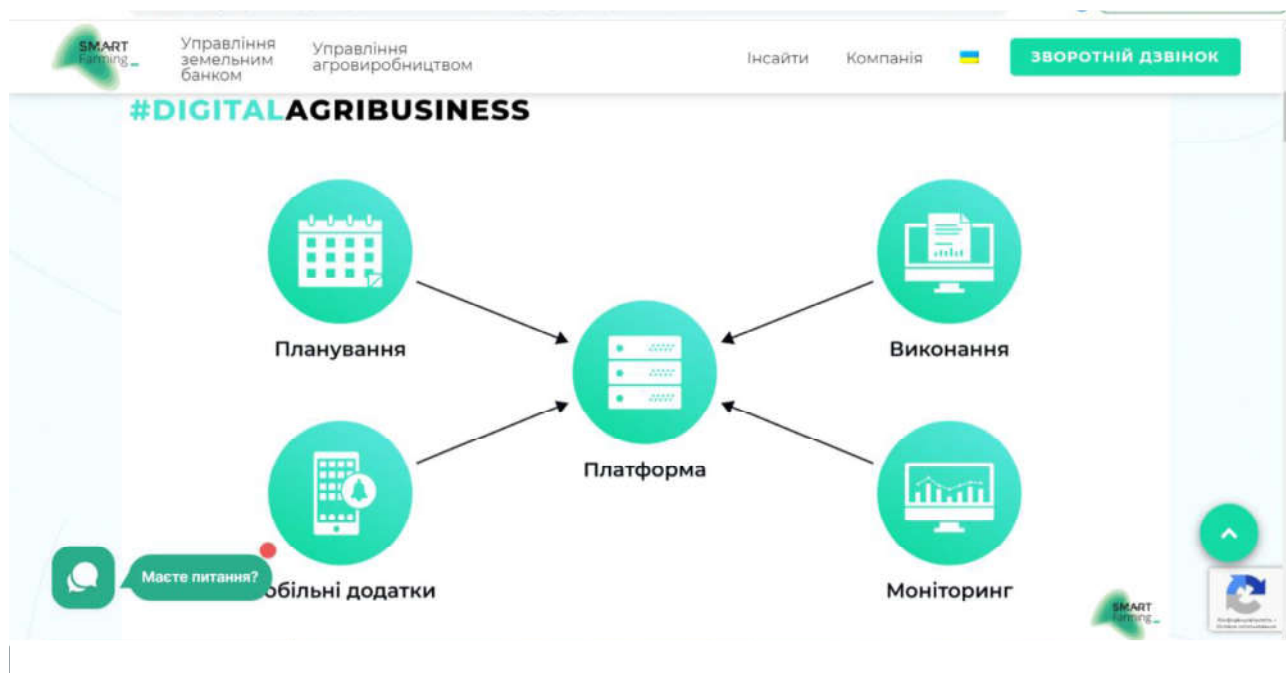


Рисунок 3 – Схема системи управління агровиробництвом #DigitalAgriBusiness
Джерело: [14].

Модуль «планування» допоможе менеджерам і спеціалістам підприємства приймати точніші рішення за допомогою алгоритмів і правил, а також за допомогою польових паспортів і довідників. Наприклад, підкаже агроному, що кукурудза вже три роки сіється на одному полі, тому йому потрібно вибрати гібриди кукурудзи з високою толерантністю до монокультури. Або, якщо агроном планує висаджувати сою на полі, де дослідження пестицидів показує, що ґрунт кислий, алгоритм DAB підкаже йому звернути увагу на цей фактор. Якщо ж агроном ігнорує рекомендації системи, керівництво компанії отримує звіт про те, які рішення прийняв фахівець та на які ризики він наражає підприємство.

У системі DAB формуються паспорти полів. Паспорт поля DAB насправді є електронною ідентифікаційною картою, яка збирає історію поля з усіх джерел, включаючи пристрої, супутникові зображення, історію ґрунту, дослідження пестицидів, картографування, історію врожайності та інші показники. Основна мета цього підмодуля полягає в тому, щоб агроном отримав корисний інструмент, який містить всю історію поля, доступ до якої можна отримати з «хмари». На додаток до простоти використання, підмодуль таким чином мінімізує ризики у випадку, якщо спеціаліст звільниться з підприємства, й історія поля буде втрачена.

Ця система формує для агронома календар досліджень полів, на яких полях і якій фазі розвитку культури йому потрібно це поле відвідати. Для кожної фенофази та культури є адаптований контрольний список, і агрономи проводять тести на основі стандартизованих критеріїв. Хоча застосування Інтернету речей (IoT) може спростити і цю процедуру – внаслідок використання системи датчиків агроном може часто і не відвідувати поля, система і так надаватиме всі потрібні дані. Після інтеграції результати та історія досліджень зберігаються в паспорті кожного поля через аналітичний портал. З його допомогою провідний агроном або вище керівництво може проаналізувати ризики, а також визначити, які рішення і в яких сферах виробництва слід застосовувати в межах технології.

Тому ми пропонуємо варіант органічного включення до системи #DigitalAgriBusiness (DAB) технології Інтернету речей (IoT). Ця технологія може виявитися надзвичайно корисною для аграрних підприємств, забезпечуючи точність, ефективність та автоматизацію у різних аспектах діяльності цього підприємства. Зробимо коротку деталізацію деяких способів використання IoT на підприємстві.

1. Застосування IoT для моніторингу умов ґрунту, рослин і тварин:

- встановлення сенсорів у ґрунті, на рослинах і тваринах дозволяє в реальному часі вимірювати вологість, температуру, рівень поживних речовин та інші параметри;
- отримані дані можуть використовуватися для точного зрошення, внесення добрив, годівлі, введення ветеринарних препаратів та управління агротехнічними процесами загалом.

2. Застосування IoT для точного зрошення у рослинництві та подачі води в тваринницькі приміщення:

- системи IoT можуть автоматично керувати системами зрошення та подачі води в тваринницькі приміщення на основі реальних показників вологості ґрунту, погодних умов та потреб культур і тварин;

- системи IoT можуть автоматично керувати системами прибирання, зволоження, вивезення гною з тваринницьких приміщень, системами розпилювання інсектицидів у цих приміщеннях;

- це дозволяє забезпечувати оптимальні умови для росту й розвитку рослин і тварин, а також економити воду та енергію на підприємстві.

3. Застосування IoT для здійснення моніторингу й управління технікою:

- вбудовані сенсори в сільгосптехніку дозволяють відстежувати робочі параметри (потужність, витрати пального, стан агрегатів тощо) та вчасно проводити обслуговування;

- GPS-трекінг сприяє ефективному використанню техніки та маршрутизації для оптимізації обробки полів та обслуговування тваринницьких приміщень.

4. Застосування IoT для створення бази даних про поля, культури, тварини, технології, техніку тощо (напрямів такого застосування IoT безліч, тут фактично є необмежене поле дій для менеджменту підприємства):

- технології IoT дозволяють автоматизувати збір та аналіз даних про врожайність, кліматичні умови, захворювання рослин і тварин тощо, що зумовить економію пального, часу провідних спеціалістів, тобто призведе до значного зниження витрат виробництва;

- автоматична аналітика даних може вказати на тенденції розвитку агробізнесу та покращити прийняття рішень щодо виробництва.

5. Застосування IoT для відстеження та управління інвентарем:

- використання RFID чіпів або інших технологій дозволяє точно відстежувати рухи тварин, вантажів та обладнання на фермі;

- це сприяє збереженню ресурсів, підвищує безпеку та дозволяє швидше реагувати на проблеми.

6. Застосування IoT для здійснення метеорологічного моніторингу:

- системи IoT можуть включати сенсори для вимірювання погодних умов (температура, вологість, опади);

- це інформує управлінців та спеціалістів підприємства про передбачувані зміни в погоді, допомагає в плануванні сільськогосподарських робіт та запобігає негативним наслідкам екстремальних погодних умов.

Загалом, з економічної точки зору використання IoT в діяльності аграрних підприємств сприятиме підвищенню продуктивності, зменшенню витрат та покращенню якості продукції, роблячи сільськогосподарське виробництво більш ефективним та стійким.

Висновки. Таким чином, сучасна парадигма управління аграрним бізнесом висуває на перший план якість менеджерів, їх здатність визначати можливості аграрного бізнесу, глибоко розуміти нові форми та методи сучасної кадрової політики, можливості кожного працівника щодо реалізації стратегічних та операційних завдань. Менеджер в аграрному бізнесі досить часто є не лише керівником, а й фінансистом, підприємцем та адміністратором, який відповідає за успіх реалізації різних бізнес-проектів.

Визначено специфіку аграрного бізнесу та аграрного менеджменту. До їх специфічних особливостей віднесено використання землі як головного засобу виробництва, низька обіговість капіталу, віддаленість земельних ділянок від центрів прийняття рішень, неможливість вузької спеціалізації через необхідність дотримання сівозмін, необхідність застосування різноманітних

технічних засобів, що зумовлює додаткові витрати, сезонність виробництва, велика амплітуда коливання цін на продукцію, обмежена здатність продукції до зберігання, однорідність аграрної продукції, високий рівень конкуренції за рахунок наявності великої кількості незалежних підприємців тощо.

Удосконалено теоретичні підходи до розуміння суб'єктної структури управління на основі виокремлення дуальної структури сучасного аграрного бізнесу (з одного боку, великі агрохолдинги, які управляють величезними масивами сільськогосподарських угідь, з іншого боку – господарства населення, які виробляють близько половини всієї продукції тваринництва в Україні та застосовують примітивні засоби виробництва). Розуміння такої структури спричиняє усвідомлення причин розбалансованості управління розвитком аграрного бізнесу на макро- та мікрорівні, причин неефективності державних рішень, виникнення корупції тощо.

Обґрунтовано шляхи цифровізації менеджменту та процесу прийняття рішень в аграрному бізнесі. Вони включають запровадження у виробництві сенсорних технологій та Інтернету речей (систем моніторингу і контролю, систем підтримки прийняття рішень), запровадження цифрових технологій у рослинництві і тваринництві (технологій точного землеробства, застосування безпілотних апаратів (дронів)), запровадження технологій електронної комерції на підприємстві (сайту, електронного ринку та торгової платформи, цифрових систем управління постачанням і збутом, зокрема, системи Supply Chain Management), забезпечення розвитку цифрових навичок на підприємстві, системи заохочення спеціалістів і працівників підприємства до інновацій. Ці рішення допоможуть оптимізувати виробництво, підвищити якість сільськогосподарської продукції та ефективно використовувати наявні ресурси.

Список використаних джерел

1. Беседін М. Аграрний менеджмент: оцінно-ситуаційний підхід: практикум. Харків : Вид-во ХНАУ, 2002. 159 с.
2. Food Security, Farming, and Climate Change to 2050: Scenarios, Results, Policy Options. International Food Policy Research Institute. URL: <http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/rr172.pdf> (дата звернення: 21.06.2023).
3. Кирилюк Є. Аграрний ринок в умовах трансформації економічних систем: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 571 с.
4. Казанджі А.В. Теоретичні аспекти управління виробничою діяльністю аграрних підприємств. *Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки*. 2014. Вип. 75. С. 30–38.
5. Ковальова О. Інституційні форми організації управління розвитком аграрного сектора. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2012. №4. С. 121-126.
6. Закревська Л. Перспективи розвитку системи управління персоналом в аграрному секторі економіки. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Т. 24, № 1. С. 89-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2018_24_1_12 (дата звернення: 11.10.2023).
7. Білорус О., Зубець М., Саблук П., Власов В. Глобальна продовольча безпека: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2009. 486 с.
8. Гойчук О. Продовольча безпека: монографія. Житомир: Полісся, 2004. 347 с.
9. Діброва А. Державне регулювання сільськогосподарського виробництва: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: ВПД «Формат», 2008. 488 с.
10. Кирилюк Є., Прощаликіна А. Напрями стимулювання експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції та продовольства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 18. С. 9-13.
11. Державна служба статистики України – офіційний сайт: Статистична інформація. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2023).
12. Сільське господарство України за 2022 рік: Статистичний збірник. За ред. Н. Власенко. Київ: Державна служба статистики України, 2023. 386 с.
13. Руденко М. Цифровізація сільськогосподарських підприємств та її економічна ефективність: монографія. Черкаси: Чабаненко Ю., 2020. 342 с.
14. Як збільшити ефективність агробізнесу за допомогою digital-системи. Досвід Kernel. URL: <https://www.smartfarming.ua/yak-zbil-shyty-efektyvnist-ahrobiznesu-za-dopomohoyu-digital-systemy-dosvid-kernel/> (дата звернення: 20.10.2023).

References

1. Biesiedin M. (2002). *Ahrarnyi menedzhment: otsinno-sytuatsiyni pidkhd: praktykum* [Agrarian management: assessment-situational approach: practicum]. Kharkiv: Vyd-vo KhNAU, 159 p. (in Ukr).
2. Food Security, Farming, and Climate Change to 2050: Scenarios, Results, Policy Options. International Food Policy Research Institute. URL: <http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/rr172.pdf> (Accessed: 21.06.2023).
3. Kyryliuk Ye. (2013). *Ahrarnyi rynek v umovakh transformatsii ekonomichnykh system: monohrafiia* [Agrarian market in conditions of transformation of economic systems: monograph]. Kyiv: KNEU, 571 p. (in Ukr).
4. Kazandzhi A. (2014). Theoretical aspects of management of production activities of agricultural enterprises. *Ahrarnyi visnyk Prychornomoria. Ekonomichni nauky* [Agrarian Herald of the Black Sea Coast. Economic sciences], 75, 30–38.
5. Kovalova O. (2012). Institutional forms of managing the development of the agricultural sector. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahranoi akademii* [Bulletin of the Poltava State Agrarian Academy], 4, 121–126.
6. Zakrevska L. (2018). Prospects for the development of the personnel management system in the agrarian sector of the economy. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii* [Scientific works of the National University of Food Technologies], 24, 1, 89–95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npukht_2018_24_1_12 (Accessed: 11.10.2023).
7. Bilorus O., Zubets M., Sabluk P., Vlasov V. (2009). *Hlobalna prodovolcha bezpeka: monohrafiia* [Global food security: monograph]. Kyiv: NNTs «IAE», 486 p. (in Ukr).
8. Hoichuk O. (2004). *Prodovolcha bezpeka: monohrafiia* [Food security: monograph]. Zhytomyr: Polissia, 347 p. (in Ukr).
9. Dibrova A. (2008). *Derzhavne rehuliuвання silskohospodarskoho vyrobnytstva: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [State regulation of agricultural production: theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv: VPD «Format», 488 p. (in Ukr).
10. Kyryliuk Ye., Proshchalykina A. (2012). Directions of stimulating the export of domestic agricultural products and food. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], 18, 9–13.
11. State Statistics Service of Ukraine (2023). The official website: Statistical information. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (Accessed: 20.10.2023).
12. State Statistics Service of Ukraine (2023). *Silke hospodarstvo Ukrainy za 2022 rik: Statystychnyi zbirnyk* [Agriculture of Ukraine for 2022: Statistical collection]. Za red. N. Vlasenko. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 386 p. (in Ukr).
13. Rudenko M. (2020). *Tsyfrovizatsiia silskohospodarskykh pidpriemstv ta yii ekonomichna efektyvnist: monohrafiia* [Digitization of agricultural enterprises and its economic efficiency: monograph]. Cherkasy: Chabanenko Yu., 342 p. (in Ukr).
14. Smartfarming.ua (2023). How to increase the efficiency of agribusiness with the help of a digital system. Kernel experience. URL: <https://www.smartfarming.ua/yak-zbil-shyty-efektyvnist-ahrobiznesu-zadopomohoyu-digital-systemy-dosvid-kernel/> (Accessed: 20.10.2023).

KYRYLIUK Iryna

PhD (Economics), Associate Professor,
Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

LIUTYI Oleksii

Master student,
Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

FEATURES OF MANAGEMENT IN THE AGRICULTURAL BUSINESS OF UKRAINE

Introduction. *In today's environment, the agricultural sector is the leading industry in Ukraine. Modern agricultural business is closely interacting with the global market, and effective management is becoming a key prerequisite for increasing the competitiveness of this business. The results of the latest research in the field of agricultural management allow us to implement modern strategies and management methods to optimize the production and sale of agricultural products both in the domestic market and on global international markets. Modern consumers are becoming more attentive to the problems of quality and safety of agricultural products, environmental aspects of agricultural production, as well as to the issue of social responsibility of agricultural enterprises. Therefore, modern agricultural business management should take into account a number of aspects of sustainable development, environmental safety and interaction with people living in rural areas. As a result,*

research in the field of management in agribusiness is key to achieving efficiency, competitiveness and sustainable development in today's changing economic environment.

Purpose. The purpose of the article is to determine the features of management in the agrarian business of Ukraine. The objectives of the article are to reveal different approaches to understanding agrarian management, to determine the specifics of agrarian business and agrarian management, to identify the problems of agrarian business management in Ukraine, to substantiate the ways of digitalization of management and decision-making in agrarian business.

Results. Different approaches to the understanding of agrarian management by modern scholars are revealed. The key tasks of management in the agricultural business are identified. An integrated approach to understanding the essence of management in agrarian business is proposed. The specifics of agrarian management, which distinguishes it from other areas of management, are determined. The author's own vision of the fundamental scheme of functioning of agrarian management is proposed. The necessity of adaptation of agricultural management to global economic and trade trends, i.e. the need to develop international agricultural management skills, is proved. The general and specific functions of agrarian management are detailed. It is determined that in Ukraine the remuneration of employees of agricultural enterprises is currently at the lowest level compared to employees of other sectors of the economy. The structure of nominal wages in the agrarian business by regions of Ukraine is revealed. The dual subject structure of the agrarian business in Ukraine is revealed (on the one hand, households and small farms, on the other hand, large agricultural holdings). The external threats faced by the management of the Ukrainian agrarian business in the context of war are identified. The ways of digitalization of management and decision-making in the agricultural business are presented, which will help to optimize production, improve product quality and efficiently use available resources.

Originality. The theoretical approaches to understanding the subjective structure of agricultural business management in Ukraine have been improved on the basis of distinguishing the dual structure of modern agricultural business (on the one hand, large agricultural holdings that manage huge tracts of agricultural land, on the other hand, households that produce about half of all livestock products in Ukraine and use primitive means of production). Understanding this structure leads to an understanding of the reasons for the imbalance in the management of agricultural business development at the macro and micro levels, as well as the reasons for ineffective government decisions, corruption, etc.

Conclusions. The modern paradigm of agribusiness management emphasizes the quality of managers, their ability to identify opportunities in agribusiness, deeply understand new forms and methods of modern personnel policy, and the ability of each employee to implement strategic and operational tasks. A manager in the agricultural business is often not only a leader, but also a financier, entrepreneur and administrator responsible for the success of various business projects. The specific features of agricultural management include the use of land as the main means of production, low capital turnover, remoteness of land plots from decision-making centers, impossibility of narrow specialization due to the need to comply with crop rotation, the need to use various technical means (which causes additional costs), seasonality of production, large amplitude of product price fluctuations, limited storage capacity of products, homogeneity of agricultural products, high level of competition for Ways to digitalize management and decision-making in the agricultural business include the introduction of sensor technologies and the Internet of Things (monitoring and control systems, decision support systems) in production, the introduction of digital technologies in crop and livestock production (precision farming technologies, the use of unmanned aerial vehicles), the introduction of e-commerce technologies in the enterprise (website, e-marketplace and trading platform, digital supply and sales management systems, including the Supply Chain Management system), ensuring the development of digital skills at the enterprise, and a system to encourage specialists and employees to innovate. These solutions will help to optimize production, improve the quality of agricultural products and efficiently use available resources.

Keywords: agricultural management, agricultural business, human resource management, agricultural production, agricultural enterprise, agricultural holding, households, digitalization of agricultural business.

Одержано редакцією: 14.10.2023
Прийнято до публікації: 13.12.2023