

менеджерів аграрних підприємств є природна родючість ґрунту. Зрозуміло, що підприємства мають можливість у певних межах технологічно впливати на цей фактор, збільшуючи чи зменшуючи родючість не вмілими діями. Але основою залишається природна родючість, яка є різною у різних природно-кліматичних зонах України.

За даними сайту «Укрінорм» в Україні спостерігається достатньо швидка деградація ґрунтів. Як зазначається у дослідженні, більше 50% сільськогосподарських угідь держави зазнали різних видів ерозії, а площа малородючих і деградованих земель збільшується щорічно на 80-90 тис. га [3]. Це відбувається, зокрема через те, що аграрні підприємства, у гонитві за поточним економічним ефектом або прибутком, часто нехтують тим, що застосовувані технології, порушення сівозмін, перехід на вирощування обмеженої кількості культур із надмірним застосування мінеральних добрив та засобів захисту рослин якраз і ведуть до деградації ґрунту і зниження його родючості та порушення екологічного балансу.

У даному випадку спостерігається очевидна суперечність між стратегічним баченням, яке вимагає збереження і підвищення родючості ґрунтів, і вимогами поточної кон'юнктури, яка вимагає отримання максимального економічного ефекту будь якою ціною. Одним із ефективних стратегічних альтернатив у цьому випадку є перехід на органічне землеробство та екологозберігаючі технології. Це, у свою чергу, вимагає відповідної державної підтримки.

Таким чином, врахування впливу природно-кліматичних факторів при розробці стратегії аграрних підприємств та прийнятті менеджерами аграрних підприємств стратегічних рішень є важливою і необхідною передумовою їх успішної реалізації та забезпеченні довготермінової конкурентоспроможності підприємств.

#### Список використаних джерел

1. Igor H. Ansoff. Strategic Management. 1979.
2. Ковальчук Т. Зміна клімату та сільське господарство: як адаптуватися. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/idei-trendy/item/24771-zmina-klimatu-ta-silске-hospodarstvo-іak-adaptuvatysia.html/>
3. Як Україні не втратити родючі чорноземи: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3369122-ak-ukraini-ne-vtratiti-roduci-cornozemi.html>

**УДК 338.43:33.05**

**ВИХОР М. В.**, канд. екон. наук

*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПОЛОЖЕНЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Розкриті причини та необхідність змін для підприємств аграрного сектору економіки. Виявлені і охарактеризовані основні фактори впливу, які визначають характер і зміст змін у підприємствах. Досліджені особливості впливу науково-технічних та технологічних факторів на процес управління змінами в аграрних підприємствах.

**Ключові слова:** аграрні підприємства, зміни, управління змінами, процес змін, фактори впливу.

## PECULIARITIES OF IMPLEMENTATION OF CONCEPTUAL PROVISIONS OF CHANGE MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

**Abstract.** The reasons and need for changes for enterprises in the agrarian sector of the economy are revealed. The main influencing factors that determine the nature and content of changes in enterprises have been identified and characterized. Peculiarities of the influence of scientific, technical and technological factors on the process of change management in agricultural enterprises are investigated.

**Key words:** agricultural enterprises, changes, change management, change process, influencing factors.

Аграрна сфера економіки відіграє одну із ключових ролей у соціально-економічному розвитку України. Так, за даними Української аграрної конфедерації, у 2021 році її частка у ВВП України склала більше 10%, а у загальному обсязі експорту – 41%, або 27,7 млрд. доларів [1]. Між тим, аграрні підприємства, перебувають під впливом множини зовнішніх факторів, які викликають необхідність змін для того, щоб не лише зберегти стабільні позиції на ринку, але й підвищити рівень власної конкурентоспроможності.

Зауважимо, що згідно із положень екстерналістської теорії, основним джерелом змін в організаціях є саме зовнішні фактори, які, будучи динамічними і мінливими, змушують суб'єктів бізнесу до змін.

У таблиці 1 виділено шість основних груп факторів впливу, які, на нашу думку, визначають характер і напрямки змін у аграрних підприємствах. Найбільш динамічними і вагомими серед них є науково-технічні та технологічні фактори, що самі є результатом науково-технічного прогресу. Як відмітив у цьому зв'язку Є. Радовенко, президент Баришівської зернової компанії «Grain Alliance» «серед розмаїття технічних новинок агрокомпаніям, щоб бути ефективними, потрібно встигати за процесом розвитку» [3].

Стосовно аграрних підприємств ця група факторів має певну специфіку, оскільки у їх складі можна виділити біологічну, хіміко-технологічну та техніко-технологічну складові. Біологічна складова представлена новими сортами рослин, породами тварин, біологічними стимуляторами росту та засобами захисту. При чому, роль нових сортів рослин і високоякісного насіння розглядається у світі через призму світової продовольчої безпеки. Зокрема, цій проблемі були присвячені перша та друга світові насінневі конференції «Реакція на проблеми світу, що зазнає змін: роль нових сортів рослин та високоякісного насіння в сільському господарстві», які були проведені під егідою Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO) та ряд інших міжнародних форумів [4]. Основний пошук при виведенні нових сортів рослин спрямований на підвищення їх урожайності, стійкості до хворіб і шкідників та до впливу природно-кліматичних факторів.

**Таблиця 1 – Класифікація факторів впливу  
на сучасні сільськогосподарські підприємства**

Групи факторів впливу	Характеристики факторів.
1. Науково-технічні та технологічні	- нові сорти рослин; - нові породи тварин; - нові засоби захисту; - нові техніко-технологічні рішення; - комп'ютеризація та інформатизація аграрних технологій.
2. Природно-кліматичні, та біологічні	- зміна балансу тепла у вегетаційний період; - зміна балансу запасів води як протягом року, так і у вегетаційний період; - зниження родючості ґрунтів, зокрема, запасу гумусу; - нові штами шкідливих мікроорганізмів, хвороб рослин і тварин.
3. Економічні (ринкові)	- коливання попиту на світовому та вітчизняному ринку і зміна його структури. (органічна продукція) - коливання пропозиції аграрної продукції на світовому і вітчизняному ринку; - коливання цін на матеріально-технічні ресурси для сільськогосподарського виробництва.
4. Соціальні	- негативна демографічна структура населення, особливо на селі; - відтік робочої сили та дефіцит кадрів; - низький рівень заробітних плат; - не достатній рівень соціального забезпечення у сільській місцевості.
5. Інфраструктурні	- якість доріг; - дефіцит залізничного обслуговування; - дефіцит місць зберігання, перевалки і т. д.
6. Нормативно-правові	- часті зміни законодавства; - бюрократичні перепони у доступі до інструментів підтримки; - корупційні ризики.

Джерело: розроблено автором на основі [2,с.21].

За даними інформаційно-аналітичного агенства «Інфоіндустрія» станом на кінець грудня 2018 року у Державному реєстрі сортів рослин, придатних до поширення в Україні було внесено 11094 сортів іноземної та вітчизняної селекції, у тому числі злакових – 3844, овочевих 2730, олійних та прядивних – 2140 [5]. Зауважимо, що у 2004 році у Реєстрі було нараховувалось 5981 сортів рослин. Тобто, у середньому, кожного року в Україні з'являлося близько 340 нових сортів рослин. При чому, частина із них є генно модифікованими, що породжує питання їх безпечності для здоров'я людей і тварин. Таким чином, менеджери сільськогосподарських підприємств повинні постійно відслідковувати ці процеси і своєчасно на них реагувати.

Що стосується хіміко-технологічної складової то вона в Україні представлена десятками найменувань засобів захисту рослин, лікарських засобів для тварин та інше. Для прикладу, лише каталог компанії «Syngenta» містить 16 найменувань протиотруйників та інокуляторів, 24 найменування гербіцидів, 39 – інсектицидів, фунгіцидів, ретардантів, тобто всього 79 найменувань [6]. Якщо до цього додати те, що особливості застосування цих препаратів дуже залежать від періодів вегетації рослин, конкретних кліматичних умов, рівня їх ушкодження чи захворюваності, то можна собі уявити який рівень готовності до змін повинен бути у фахівців і менеджерів аграрного виробництва.

Ведучи мову про техніко-технологічну складову науково-технічної та технологічної групи факторів змін у аграрних підприємствах, слід відмітити, що останнім часом спостерігається активний розвиток сфери високих аграрних технологій. Основними їх складовими є ІТ-технології, які, у поєднанні із системою датчиків, дронів, роботів, GPS-технологіями дають можливість у режимі реального часу діагностувати стан полів, рослин, тварин та у автоматизованому режимі відповідними технічними засобами здійснювати точковий вплив на проблемні ділянки у разі підвищуючи тим самим ефективність такого впливу та зменшуючи витрати пального, добрив, засобів захисту.

Зрозуміло, що впровадження таких технологій не можливе без достатнього інвестування та доступних кредитів, що, в умовах України, є проблематичним. Крім того, як зазначають фахівці, їх застосування оправдане у середніх і великих аграрних підприємствах із земельним банком у п'ять і більше тисяч гектарів. Але слід розуміти що це технології сьогодення і завтрашнього дня, а отже їх впровадження є неминучим для тих підприємств які хочуть зберегти і підвищити відповідний рівень власної конкурентоспроможності, що потребує здійснення відповідних змін.

#### Список використаних джерел

1. Українська аграрна конфедерація. URL: <http://agroconf.org/content/u-2021-roci-chastka-produkciji-agrarnogo-sektoru-stanovila-41-vid-zagalnogo-eksportu>
2. Василенко Т. А., Гринь Є. Л. Джерела організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування. Інвестиції: практика та досвід. 2019, № 20. С. 17-23.
3. Радовенюк Є. Перспективи на майбутнє. URL: [agrotimes.ua/interview/perspektyvy-na-majbutnye](http://agrotimes.ua/interview/perspektyvy-na-majbutnye).
4. Роль нових сортів рослин і високоякісного насіння в сільському господарстві. URL: <https://a7d.com.ua/plants/1610-rol-novix-sortiv-roslin-i-visokoyakisnogo.html>
5. Спецпроект «Підсумки 2018». 11094 сортів рослин на ринку України. URL: <https://infoindustria.com.ua/114517-2/>
6. Каталоги і довідники компанії «Сингента». URL: <https://www.syngenta.ua/katalogi-i-dovidniki-kompaniyi-syngenta>