

СТРАТЕГІЧНИЙ АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Досліджено проблеми стратегічного аграрного менеджменту в контексті сталого розвитку, акцентовано увагу на інтеграції інноваційних та цифрових технологій у виробничі агропродовольчі процеси. Розглянуто засади впровадження інноваційних технологій точного землеробства, штучного інтелекту та формування людського капіталу для підвищення ефективності, екологічної стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств у глобальному контексті.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, аграрна сфера, сталий розвиток.

Нині, коли агропродовольча сфера зазнає тиску з боку глобальних ринкових чинників, актуальною проблемою є ефективне стратегічне позиціонування з урахуванням нових тенденцій на світовому ринку. Ріст попиту на продовольство зумовлений, перш за все, збільшенням кількості населення світу. Традиційні інтенсивні технології виробництва продукції сільського господарства піддаються критиці у зв'язку з практикою монокультури, втратою біорізноманіття та негативним впливом на природне навколишнє середовище. Крім того, посилюються вимоги щодо якісних характеристик агропродовольчої продукції та послуг. Споживачі дедалі більшою мірою орієнтуються на товари та послуги, пов'язані з підвищенням рівня біодиверсифікації, розширенням лісових угідь, регенерацією ґрунтів, нівелюванням негативних кліматичних змін, зменшенням питомої частки використання невідновних ресурсів. При цьому менеджерам важливо оцінити сильні та слабкі сторони аграрного підприємництва, а також організаційні можливості та загрози з метою створення довгострокових цінностей для зацікавлених сторін.

Концепція сталого розвитку охоплює такі ключові сфери [1]: людей (подолання проявів бідності та голоду, гарантування гідності та рівності); планету (захист природних ресурсів Землі для майбутніх поколінь, подолання негативних тенденцій зміни клімату); процвітання (гарантування процвітаючого і повноцінного життя, що гармонійно поєднується з природою); мир (сприяння розвитку мирних, справедливих та інклюзивних суспільств, без проявів насильства); партнерство (зміцнення глобальних партнерств на основі мобілізації ресурсів з метою досягнення цілей сталого розвитку).

Стратегічне планування в агробізнесі необхідно зорієнтувати на інвестиційні проєкти та оптимізацію ресурсного потенціалу, керуючись принципами сталого розвитку. Довгострокові інвестиційні рішення щодо відновлення площ лісових насаджень, розвитку зеленої енергетики, технологій точного землеробства, ефективних зрошувальних систем та регенерації ґрунтів вимагають зваженого порівняльного аналізу грошових надходжень та можливих екологічних результатів, ураховуючи узгодженість економічних показників із соціальними та екологічними цілями.

Інтеграція принципів сталого розвитку в корпоративну культуру аграрної компанії сприяє зміцненню довіри зацікавлених сторін та підвищує рівень стійкості до репутаційних ризиків. При цьому велике значення надається інноваційному менеджменту. У фокусі інноваційної культури управління знаходиться не лише розробка продуктів, але й модернізація технологічних процесів, оптимізація ланцюга поставок та редизайн бізнес-моделі. Зокрема втілення в життя стратегічних інновацій за принципами циркулярної економіки сприяє трансформації побічних продуктів та відходів у цінні ресурси, формуванню замкнутих технологічних систем та нівелюванню негативних екологічних ефектів.

Знання та інновації дозволяють працівникам сільського та лісового господарства втілювати в життя стратегічні плани підприємств з метою підтримки сталих конкурентних

переваг. Формування людського капіталу в контексті концепції сталого розвитку вказаних сфер передбачає оволодіння відповідними навичками. Серед них можна виділити такі [2]:

- вміння здійснювати моніторинг ринкової кон'юнктури і стратегічне позиціонування;
- освоєння технологій сталого розвитку сільського та лісового господарства;
- вміння користуватися цифровими технологіями;
- ефективне використання економічних ресурсів та технологій логістики;
- володіння навичками налагодження міцних координаційних та кооперативних зв'язків

в межах ланцюгів постачання продукції;

вміння застосовувати технології ефективної організації, планування та прогнозування. а також схильність до стратегічного мислення;

- спроможність приймати гнучкі, оперативні та адаптивні управлінські рішення;
- освоєння технологій етичного підприємництва;
- комунікативні здібності.

Вирубка лісів, виснаження водних ресурсів, надмірне застосування пестицидів та отрутохімікатів порушують природний баланс і мають негативний вплив на життєздатність місцевих громад, що зумовлює необхідність освоєння механізмів ризик-менеджменту. Ефективність управління ризиками набуває стратегічного значення також за умов цінової волатильності та зміни світового торговельного порядку. Стратегічний ризик-менеджмент передбачає використання фінансових інструментів та здійснення операційних заходів. Серед останніх слід виділити резервування додаткових («запасних») потужностей або ресурсів для забезпечення безперебійної роботи логістичних ланцюгів постачання, використання біологічних методів боротьби зі шкідниками та хворобами, а також залучення стратегії диференціації.

Етичні та операційні цілі сталого розвитку неможливо досягти ізольовано, що вимагає залучення до вирішення нагальних проблем усіх зацікавлених сторін за умов глобального менеджменту. При цьому важливо забезпечити обговорення проєктів, прозорість управлінських та регуляторних процесів. а також спільне прийняття рішень на основі узгодження підприємницьких цілей та суспільних інтересів. Транснаціональні компанії функціонують за різних регуляторних режимів, екологічних стандартів та впливу соціально-культурних чинників. Системи сертифікації та технологічного моніторингу, орієнтовані на екологічне підприємництво, служать інструментами управління репутаційними ризиками та відображення вимог споживачів цільових маркетингових сегментів.

Сільське господарство 5.0 передбачає розробку розумних інновацій, які дозволять підприємцям збільшити виробництво, одночасно зменшуючи вплив сільського господарства на навколишнє середовище та вирішуючи значні політичні та соціальні проблеми систем виробництва продуктів харчування. Необхідність зменшення вуглецевого сліду компаній, які беруть участь у глобальних ланцюгах постачання, зумовлює актуальність залучення інноваційних технологій. Розвиток сільського господарства 5.0 та індустрії 5.0 відкриває нові можливості досягненні сталого розвитку. Сільське господарство 5.0 використовує інноваційні технології з метою оптимізації виробничих процесів у цій сфері, мінімізації відходів та підвищення рівня якості продукції. Поряд з цим, складність економічного середовища глобального агробізнесу та вплив природних чинників зумовлює необхідність активної ролі людського чинника. За умов розвитку індустрії 5.0 досягається поєднання високих технологій та людського потенціалу з метою досягнення адаптивності виробничих систем та синергетичного ефекту. Цифрова інтеграція зі штучним інтелектом (ШІ) створює передумови досягнення цілей сталого розвитку. Поряд з цим, ШІ не спроможний урахувати всіх тонкощів та багатогранності агропродовольчої системи, емоційних аспектів, а також соціально-культурних особливостей глобальних маркетингових ніш.

Ураховуючи дедалі суворіші вимоги до технологій виробництва продукції, підприємства, що орієнтуються на глобальний ринок, прагнуть упроваджувати технології згідно принципів екологічного підприємництва. Можливості досягнення продовольчої безпеки за умов відновлення рівноваги екосистем досягаються за формування агробізнесу

6.0, спрямованого на розвиток стійких виробничих моделей, раціональне використання природних ресурсів та гарантування добробуту людей [3].

Інтенсивне землеробство спричиняє ерозію ґрунтів, забруднення води пестицидами, синтетичними добривами та отрутохімікатами, втрату органічної речовини, зниження рівня довгострокової життєздатності сільськогосподарських угідь. Регенеративний агробізнес, як критичний фактор сталого розвитку в екологічному, економічному та соціальних контекстах, спрямований на запровадження технологій, які спрямовані на відновлення природних екосистем, поліпшення якості ґрунтів, зменшення вуглецевого сліду, підтримання якості водних ресурсів та підвищення рівня диверсифікації. З метою підтримки функцій екосистем практикують покривні культури, сівоzmіни, агролісівництво, скорочення обсягів обробітку ґрунтів, збільшення внесення органічних добрив та ротаційне випасання худоби на пасовищах.

Моделі регенеративного глобального агробізнесу передбачають формування диверсифікованих потоків доходів завдяки вирощуванню цінних сільськогосподарських культур, а також упровадженню інноваційних ринкових механізмів. Оскільки зростаючий споживчий попит на продукти харчування, вироблені згідно принципів стійкого розвитку, створюють ринкові стимули для виробництва регенеративних продуктів, це дозволяє виробникам отримувати преміальні ціни та поширювати вплив на цільові глобальні маркетингові сегменти. Тому провідні агропродовольчі компанії прагнуть здійснювати інтеграцію принципів регенеративного підприємництва у глобальну корпоративну культуру. Регенеративний агробізнес спрямовує зусилля також на стимулювання розвитку сільських регіонів, створення можливостей працевлаштування місцевих жителів і позитивний вплив на добробут громад. Залученні останніх до участі в процесах прийняття рішень та відродження знань корінних жителів про сільське господарство сприяє їх інтеграції в глобальні ланцюги формування цінностей.

Отже, стратегічний аграрний менеджмент у контексті сталого розвитку потребує системного поєднання традиційних управлінських підходів із сучасними інноваційними та цифровими технологіями. Інтеграція технологій точного землеробства, цифрового моніторингу стану ґрунтів, водних ресурсів та сільськогосподарських культур дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшити використання невідновних ресурсів, підвищити врожайність та якість продукції за мінімізації негативного впливу на довкілля. Використання систем штучного інтелекту сприяє прийняттю оперативних управлінських рішень, що забезпечує адаптивність аграрних підприємств до змін кліматичних, соціальних та економічних умов.

Застосування принципів регенеративного підприємництва у поєднанні з цифровими технологіями підвищує ефективність використання земельних та водних ресурсів, зменшує вуглецевий слід агропродовольчої сфери та сприяє відновленню біорізноманіття. Такі підходи не лише орієнтовані на екологічне підприємництво, а й відкривають нові економічні можливості через доступ до глобальних ринків для продуктів, вироблених відповідно до принципів сталого розвитку.

Використані джерела

1. Dumpe, A. L., & de Hoyos Guevara, A. (2020). *A ranking for the sustainable development goals focusing on the 5Ps. Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 11(3), 129-137. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2020v11i3p129-137>
2. Mayor, L., Lindner, L. F., Knöbl, C. F., Ramalho, A., Berruto, R., Sanna, F., Rossi, D., Tomao, C., Goodburn, B., Avila, C., Leijdens, M., Stollewerk, K., Bregler, M., Koidis, C., Morin, A., Miličić, V., Fadini, G., Lazaro-Mojica, J., & Busato, P. (2022). *Skill Needs for Sustainable Agri-Food and Forestry Sectors (I): Assessment through European and National Focus Groups. Sustainability*, 14(15), 9607. <https://doi.org/10.3390/su14159607>
3. Neves, M. F., Casagrande, B. P., Cambaúva, V., de Oliveira Teixeira, G., & Toledo, P. J. F. (2023). *Agriculture 6.0: a new proposal for the future of agribusiness. Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(9), 1-16. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n9-021>