



Полтавський державний аграрний університет  
Навчально-науковий інститут економіки,  
управління, права та інформаційних технологій  
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

# МАТЕРІАЛИ

I Міжнародної науково-практичної  
конференції

**«Стратегічний менеджмент  
агропродовольчої сфери в умовах  
глобалізації економіки: безпека,  
інновації, лідерство»**

**28 вересня 2023 року  
м. Полтава**

**Міністерство освіти і науки України  
Полтавський державний аграрний університет  
Департамент агропромислового розвитку Полтавської ОВА  
Інститут модернізації змісту освіти МОН України  
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України  
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти  
Національний університет біоресурсів і природокористування  
України  
Сумський національний аграрний університет  
Харківський національний економічний університет імені Семена  
Кузнеця  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Leibniz institute of agricultural development in transition economies  
(Німеччина)  
International centre for enterprise and sustainable development (Гана)  
Administration of the universidad Carlos III de Madrid (Іспанія)  
ISMA University (Латвія)  
The University of Occupational Safety Management in Katowice  
(Польща)  
Academy of Management and Administration in Opole (Польща)  
University of Opole (Польща)  
Євразійський національний університет ім. Л. Н. Гумільова  
(Казахстан)**

## **МАТЕРІАЛИ**

**І Міжнародної науково-практичної конференції  
«Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в  
умовах глобалізації економіки: безпека, інновації,  
лідерство»**

**28 вересня 2023 року**

**Полтава 2023**

**Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. 436 с.**

У матеріалах конференції розглядаються безпекові та інноваційні особливості стратегічного менеджменту агропродовольчої сфери в умовах актуалізації лідерства в глобальній економіці; практичні рекомендації щодо адаптації, протидії ризикам та підвищення ефективності розвитку суб'єктів господарювання.

Збірник розрахований на науково-педагогічних працівників, аспірантів, здобувачів закладів вищої освіти, фахівців-практиків.

***Редакційна колегія:***

**О.А. Галич**, к.е.н., професор, ректор Полтавського державного аграрного університету,

**В.І. Аранчій**, к.е.н., професор, перший проректор Полтавського державного аграрного університету,

**Т.В. Воронько-Невіднича**, к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

**V. Riashchenko** – dr.oec., prof., expert of Latvian Council of Science, ISMA University of Applied Science,

**М.В. Зось-Кіор**, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

**Д.В. Дячков**, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

**Н.В. Баган**, PhD з економіки, старший викладач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

Матеріали друкуються мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

© Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ПДАУ заборонено

## СЕКЦІЯ 2

### СУЧАСНІ БЕЗПЕКОВІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ AGILEМЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ

Т. Арбузова, к.е.н., доцент,  
*Білоцерківський національний аграрний університет,  
м. Біла Церква, Україна*

#### СУЧАСНА ДЕРЖАВНА АГРАРНА ПОЛІТИКА В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ

Сучасному українському суспільству, його економічній та в тому числі й агропродовольчій сфері через війну доводиться стикатися зі складними викликами функціонування. Це спонукає до пошуку адекватних ситуації дієвих форм і методів управління на різних рівнях, розробки та впровадження поступових ітерацій, моніторингу результатів, безперервному удосконаленню задіяваних заходів, ефективної командної роботи менеджерів, залучення до роботи всіх учасників та стейкхолдерів тощо. Agile-менеджмент покликаний забезпечити гнучке адаптивне управління з метою збереження надважливої сфери вітчизняної економіки – агропродовольчої, від сталого розвитку якої залежить як економічна зокрема, так і в цілому національна безпека держави.

Термін «регулювання» у загальноживаній практиці тлумачиться як діяльність із впорядкування чого-небудь, керування чимось, підкоряючи його певним правилам, відповідній системі [1, с. 480]. Регулювання як функція менеджменту має на меті розроблення і реалізацію керуючою системою ряду заходів щодо усунення недоліків, збоїв чи відхилень у життєдіяльності керованої системи. Оскільки до регулювання як виду управлінської діяльності вдаються на різних рівнях – мікро-, мета-, мезо-, макро-, можемо говорити про набір як універсальних інструментів впливу на керовану систему, так і специфічних, притаманних відповідному ієрархічному щаблю. Політика – це лінія поведінки в чому-небудь, певне ставлення до кого-небудь чи чого-небудь, напрямок діяльності [2, с. 80], курс дій. Регулювання і політика співвідносяться між собою як філософські категорії сутності і

форми. Отже, політика є формою реалізації регулюючої функції управління.

Державне регулювання економіки є системою форм, методів, напрямів свідомого та цілеспрямованого впливу держави на функціонуючу економічну систему з метою її збалансування, забезпечення ефективності розвитку і соціальної справедливості в суспільстві. Його складова – державне регулювання агропродовольчої сфери – втілюється в життя інструментами аграрної політики держави, набір яких залежить від міжнародної, політичної, соціально-економічної кон'юнктури. Зрозуміло, що нині для України війна є ключовим викликом, викликає появу низки інших ризиків і потребує застосування відповідної адаптивної й гнучкої моделі управління ними.

До сучасних інструментів державної політики регулювання агропродовольчої сфери на засадах agile-менеджменту можна, зокрема, віднести «зернову угоду» – Чорноморську зернову ініціативу з безпечного транспортування зерна та харчових продуктів з українських портів – домовленість між ООН, Туреччиною, Україною і РФ з терміном дії 22.07.2022-17.07.2023. Під час перемовин було створено дві оперативні робочі групи ООН: одна зосередилася на організації транспортування зерна з України, друга – на сприянні експорту продовольства та добрив з російської федерації [3]. Це приклад застосування торгових договорів та угод як нетарифного засобу регулювання в рамках зовнішньоторговельної політики держави щодо агропродовольчої сфери. Зважаючи на короткий термін дії, ініціатива змогла тимчасово вирішити як проблеми продовольчого забезпечення країн Азії, Африки, Латинської Америки, так і комерційні питання українського агробізнесу, оскільки до повномасштабного російського вторгнення в Україну поставки зерна здійснювалися виключно морським транспортом через чорноморські порти.

Регулярні призупинення й зрештою відмова російської федерації від участі в «зерновій угоді» змусила Україну оперативно шукати нові можливості для експорту зерна та продовольства. Ще одним адаптивним інструментом реалізації державної зовнішньоторговельної аграрної політики став

вітчизняний експорт до країн Євросоюзу весною 2023 р. До війни цьому перешкоджали митні квоти, зафіксовані в Угоді про асоціацію. Експорт став можливим внаслідок скасування Єврокомісією мораторію на імпорту продукції з України, обнулення всіх мит і скасування квотування з метою підтримки її економіки [4]. Такий режим зовнішньої торгівлі наша країна за звичайних умов отримала б лише разом із членством в ЄС. Маємо приклад застосування мит як інструменту тарифного регулювання, квотування й торгових договорів та угод як нетарифних засобів регулювання агропродовольчої сфери в рамках зовнішньоекономічної політики держави.

Внаслідок відміни мораторію на постачання Україною зерна та кукурудзи на європейський ринок наша країна здобула право експортувати його на територію ЄС, однак Польща, Словаччина та Угорщина погодилися відкрити свої кордони лише для транзиту, а не для продажу на їх внутрішніх ринках, що спровокувало кризу вже тепер серед союзників України у протистоянні російській агресії. Поза сумнівом, обстоювання національних інтересів, економічна складова будь-якої політики є головним пріоритетом сучасної системи міжнародних відносин. Збут на території Європи української агропродукції дозволить нашій країні задовольнити її економічні інтереси на законних засадах і вирішити питання міжнародної продовольчої безпеки, однак може певною мірою порушити сформовані пропорції на європейських ринках, завдати втрат місцевим виробникам. Отже, пошук компромісного рішення є завданням державного agile-менеджменту, починаючи з макро- і до мікрорівня.

Оскільки державна, зокрема, й аграрна політика є мистецтвом можливого в кожний конкретний період часу, в кожній конкретній ситуації, з кожним конкретним набором учасників (суб'єктів і об'єктів) та стейкхолдерів, необхідно врахувати, зокрема, такі важливі аспекти реалізації політики з позицій agile-менеджменту як ціннісно-орієнтованого управління з низкою переваг для забезпечення успішного результату [5]:

1) не допустити остаточного провалу, а, навпаки, якомога швидше налагодити комунікації і з польським суспільством – одним із найщиріших партнерів України у протистоянні

російській агресії, і з українським, оскільки через ескалацію зернових суперечностей між двома країнами в нашому суспільстві також немає консенсусу. Досі українській владі були властиві потужні й дієві комунікації. Ми маємо не просто самі усвідомити, а й пояснити польському та українському суспільству, що поважаємо прагнення уряду Польщі захистити своїх фермерів, однак наполягаємо на здійсненні цього лише в законний спосіб. Україна високо цінує і вдячна польському уряду і народові за допомогу в безпековій сфері, однак це не дає їй права на порушення в інших сферах.

2) надалі бути надзвичайно дипломатичними і обачними у висловленнях, не допускати невдалі заяви українських високопосадовців, навіть якщо подібну необачність допустили урядовці країни контрагента, аби не підвищувати градус напруги, що лише гратиме на руку ворогові.

3) уникати крайніх способів вирішення суперечностей, як-то, приміром, оскарження незаконності польських обмежень через звернення до арбітражного суду СОТ, погрожуючи аналогічними заборонами як діями у відповідь для продукції з цієї країни. Хоч судовий / арбітражний спосіб вирішення спорів є цивілізованим легальним інструментом вирішення проблем, однак, на нашу думку, не вичерпаний ще арсенал переговорних засобів із залученням робочих груп як згуртованих команд на засадах колективної взаємодії з урахуванням людського фактору, що є характерною властивістю agile-менеджменту.

4) діяти широко, неупереджено і патріотично стосовно своєї країни, водночас вдаючись до емпатії щодо партнера. Реалізація принципу відкритості і прозорості державної політики вимагає дати широкі пояснення щодо звинувачень про те, що Київ лобіює інтереси олігархів і міжнародних корпорацій на відміну від Варшави, яка протекціонує дрібних фермерів.

Як бачимо, ринки європейських країн виявилися не готовими до того, що Україна може опинитися в числі конкурентів, тому обговорення нашою державою з такими країнами за посередництва Євросоюзу механізму співпраці, що гарантуватиме захист для товаровиробників цих країн, водночас не зачиняючи двері для української продукції – цілком допустимий шлях, що має реалізуватися засобами сучасної державної аграрної політики на

засадах застосування принципів і механізмів agile-менеджменту як сучасного гнучкого управління.

### **Список використаних джерел:**

1. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. Київ : Наукова думка, 1970-1980. Т. 8, 1977. С. 927. URL: <http://sum.in.ua/s/reghuljuvaty> (дата звернення 11.09.2023).

2. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. Київ : Наукова думка, 1970-1980. Т. 7, 1976. С. 723. URL: <http://sum.in.ua/s/polityka> (дата звернення 13.09.2023).

3. Black Sea Grain Initiative. Joint Coordination Centre : United Nations. URL: <https://www.un.org/en/black-sea-grain-initiative> (дата звернення 19.09.2023).

4. Панченко Ю. Невдячність чи принциповість: які помилки зробив Київ у зерновому конфлікті з Польщею : Європейська правда. 22.09.2023. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2023/09/22/7169985/>(дата звернення 24.09.2023).

5. Галушка З.І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. Економіка та управління підприємствами. Випуск 47. 2020. С. 76-79. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-14>.

О. Вараксіна, к.е.н., доцент,  
Є. Боцула., В. Петренко, здобувачі наукового ступеня  
доктор філософії,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ AGILE- МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ**

Конкурентні переваги є ключовими для забезпечення успішної діяльності аграрного сектора, адже аграрний сектор є важливою складовою економіки, і конкурентоспроможність відіграє велику роль у забезпеченні сталого розвитку цієї галузі. Але в основі конкурентоспроможного підприємства лежать його



## СЕКЦІЯ 2. СУЧАСНІ БЕЗПЕКОВІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ

*Т. Арбузова*

СУЧАСНА ДЕРЖАВНА АГРАРНА ПОЛІТИКА В  
КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ В  
АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ..... 94

*О. Вараксіна, Є. Боцула., В. Петренко*

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ AGILE-  
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО  
БІЗНЕСУ..... 98

*О. Вараксіна, В. Жовнір, В. Побіденна*

АГРОПРОДОВОЛЬЧА СФЕРА ПОТРЕБУЄ  
ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ..... 101

*М. Ведмідь*

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА..... 104

*Т. Воронько-Невіднича, М. Баган*

ВПЛИВ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОЦЕС  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ..... 106

*Т. Воронько-Невіднича, Ю. Ніконова, А. Стеценко*

ПЕРЕВАГИ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ У  
ФУНКЦІОНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ  
АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ 108

*Є. Гладус, Т. Кикоть*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ЙОГО  
ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ..... 111

*Є. Гнаток*

ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 113