

УДК 631.1:005.21:631.5

ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ В РОСЛИННИЦТВІ: ВІД ОПТИМАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сердюк В.В., студентка,
Коваленко Н.О., к.е.н., доцент
кафедри адміністративного менеджменту
та зовнішньоекономічної діяльності
НУБІП України, м. Київ, Україна
*Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ, Україна*

Сучасний менеджмент виробничих процесів у рослинництві перебуває на критичному етапі трансформації, зумовленому потужним впливом двох глобальних факторів: зростанням кліматичної невизначеності та глибокою цифровізацією операційної діяльності. Традиційна управлінська парадигма, яка десятиліттями орієнтувалася на досягнення оптимальної організації ресурсів, максимізацію ефективності та неухильне дотримання жорстких технологічних карт, сьогодні демонструє свою обмеженість і недостатню стійкість. Специфіка аграрного виробництва, на відміну від промислового, полягає у його біологічній та агрокліматичній детермінованості, що означає, що виробничий цикл є жорстко обмеженим природними ритмами, а його результат залежить від чинників, які менеджмент не може контролювати безпосередньо. Унікальність полягає у незворотності технологічних операцій: будь-яка помилка, допущена на ранніх стадіях (наприклад, невідповідна глибина посіву, невчасно внесене добриво чи неякісний обробіток ґрунту), не може бути компенсована чи виправлена на пізніших етапах. Цей феномен підтверджується принципом бочки Лібіха, згідно з яким загальний успіх обмежується найслабшою ланкою в системі, навіть якщо інші елементи є високотехнологічними. В умовах, коли масштаби кліматичних змін посилюють агрокліматичні ризики, необхідність фундаментального переосмислення управлінських підходів стає критичною, вимагаючи від менеджменту не просто реактивного коригування, а проактивної адаптації.

Саме тому управлінська увага зміщується до адаптивного менеджменту, який стає новою філософією, що пронизує та модифікує всі класичні функції управління. Цей підхід забезпечує резильєнтність підприємства — його здатність швидко пристосовуватися до непередбачуваних зовнішніх збурень. Функція планування еволюціонує від лінійного до гнучкого сценарного, що передбачає розробку множинних варіантів дій (наприклад, для умов ранньої посухи, раптового перезволоження або нестачі ресурсів) та чітких механізмів швидкого переходу між ними, мінімізуючи простої та втрати. Організація виробничих процесів трансформується у бік децентралізації, вимагаючи надання певної операційної автономії низовим підрозділам. Це дозволяє приймати оперативні рішення безпосередньо на місцях (на рівні конкретного поля чи агротехнічного агрегату), забезпечуючи необхідну швидкість реакції, що є життєво важливим у сезонні пікові періоди.

Ключовим елементом, який уможливорює такий адаптивний перехід, є інтеграція інформаційних технологій (ІТ) як невід'ємної складової виробничого процесу. Це дозволяє функції контролю перейти з реактивного (перевірка кінцевого результату) до проактивного та превентивного моніторингу. Системи виконання виробництва (MES), технології цифрових двійників (digital twin) та мережі сенсорів (IoT) забезпечують безперервний збір верифікованих даних у реальному часі. Менеджмент отримує можливість не лише констатувати факт відхилення від плану чи технологічної карти, але й негайно реагувати та запобігати подальшому розвитку проблеми, наприклад, коригуючи норми внесення добрив або перерозподіляючи техніку. Таким чином, ІТ виступають інструментом, що перетворює потенційний ризик на керовану змінну.

Додатковим елементом, що забезпечує стабільність та підтримує адаптивність, є інтеграція принципів світового досвіду, зокрема філософії Lean Production (ощадливе виробництво) та Kaizen (безперервне вдосконалення). У сільському господарстві ці підходи трансформуються у щоденні малі покращення, що здійснюються кожним працівником, та зосереджуються на усуненні всіх видів втрат — від простоїв техніки та логістичних затримок до

дефектів у якості виконання польових робіт. Важливим інструментом є автономне обслуговування (autonomous maintenance), що є частиною системи ТРМ, коли оператори щоденно самостійно обслуговують свою техніку, мінімізуючи ймовірність позапланових ремонтів та збільшуючи коефіцієнт її використання.

В кінцевому підсумку, успішне управління виробничими процесами у сучасному рослинництві досягається лише через комплексний синтез: впровадження адаптивних управлінських рішень, що базуються на проактивному контролі та підтримуються інтегрованими цифровими системами, а також культурі постійного вдосконалення. Цей шлях є єдиним способом забезпечення довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності агропідприємств в епоху високої непередбачуваності.

Список використаних джерел

1. Analysis of Climate Change Impacts on Agricultural Production and Adaptation Strategies for Farmers: Agricultural Policy Perspectives. *Global International Journal of Innovative Research*. 2025. Vol. 2, No. 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/377355343_Analysis_of_Climate_Change_Impacts_on_Agricultural_Production_and_Adaptation_Strategies_for_Farmers_Agricultural_Policy_Perspectives
2. How Digital Twins Transform Manufacturing Execution Systems. Automation.com: веб-сайт. URL: https://www.automation.com/en-us/articles/february-2025/digital-twins-transform-mes?utm_source=chatgpt.com

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ЛЕЙБНИЦ-ІНСТИТУТ АГРАРНОГО РОЗВИТКУ
В КРАЇНАХ З ПЕРЕХІДНОЮ ЕКОНОМІКОЮ (НІМЕЧЧИНА)
УНІВЕРСИТЕТ ПРИКЛАДНИХ НАУК ВАЙЄНШТЕФАН-ТРИЗДОРФ (НІМЕЧЧИНА)
СЛОВАЦЬКИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ В НІТРІ (СЛОВАЧЧИНА)
ЛАТВІЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУК ПРО ЖИТТЯ ТА ТЕХНОЛОГІЙ (ЛАТВІЯ)

Факультет аграрного менеджменту

**Кафедра адміністративного менеджменту та
зовнішньоекономічної діяльності**



МАТЕРІАЛИ

**VI Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції
студентів, аспірантів та молодих вчених**

**«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»**

04 листопада 2025 р.



Київ - 2025

УДК 338.43.01/.01 (075.8)

Науково-редакційна колегія:

Організаційний комітет:

ТОНХА Оксана – проректор з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України, д.с.-г.н., професор, голова оргкомітету

ОСТАПЧУК Анатолій – в.о. декана факультету аграрного менеджменту, к.е.н., доцент, співголова оргкомітету

ШЛАУДЕРЕР Ральф – керівник Міжнародної школи Університету прикладних наук Вайєнштефан-Тріздорф, Міжнародний представник факультету сільського господарства, Представник з питань міжнародних освітніх програм і співпраці, доктор наук, професор, співголова оргкомітету

ГОРСЬКА Єлена – декан факультету економіки та менеджменту Словацького аграрного університету в Нітрі, доктор наук, професор, співголова оргкомітету

ПЕРЕХОЖУК Олександр – старший науковий співробітник Лейбніц-Інституту аграрного розвитку в країнах з перехідною економікою, PhD, професор, співголова оргкомітету

ЗЕВЕРТЕ-РІВЗА Сандія – дослідник Латвійського університету наук про життя та технологій, PhD, доцент, співголова оргкомітету

Члени оргкомітету:

КОВТУН Олена – завідувач кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, к.е.н., доцент;

БАСЮК Дарія – професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, д.е.н., професор

ЖЕМОЙДА Олександр – д.е.н., професор

ІБАТУЛЛІН Марат – д.е.н., професор

МОСТЕНСЬКА Тетяна – д.е.н., професор

ГОЛОМША Наталія – к.е.н., доцент

ДАВИДЕНКО Володимир – к.е.н., доцент

ДІБРОВА Лариса – к.е.н., доцент

КОВАЛЕНКО Наталія – к.е.н., доцент

КОЛЕСНИК Максим – к.е.н., доцент

КОСТЮК Ольга – к.е.н., доцент

КУЗЬМЕНКО Сергій – к.е.н., доцент

РАЛКО Олександра – к.е.н., доцент

ТЮРІНА Альона – к.е.н., доцент

ЧОРНЕНЬКА Людмила – к.е.н., доцент

ЯНЧЕВСЬКИЙ Руслан – к.е.н., доцент

ФАЙЧУК Олександр – к.е.н., доцент, секретар оргкомітету

МІЩЕНКО Іван – к.е.н., доцент, відповідальний за випуск збірника тез

Затверджено та рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради факультета аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України (*протокол №4 від 20 листопада 2025 р.*).

«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, 04 листопада 2025 р. – К.: НУБіП України, 2025. – 245 с.

У збірнику представлені результати дослідження проблем сучасного менеджменту в умовах воєнного стану та інтеграції України до ЄС. Видання розраховано на студентів, аспірантів, викладачів, практиків і всіх тих, хто цікавиться питаннями сучасних підходів до управління підприємствами і національним господарством.

Матеріали викладені в авторській редакції. Відповідальність за достовірність поданої інформації несуть автори.

© Кафедра адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, факультет аграрного менеджменту НУБіП України, 2025

© Автори