

УДК 334.722:338

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-18>**Бансва І.О.**

доктор економічних наук, професорка

*Миколаївський національний аграрний університет*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9524-2974>**Гончаров Д.В.**

аспірант

*Миколаївський національний аграрний університет*ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8580-0583>**Дерев'янко Ю.Ю.**

аспірант

*Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4131-0155>**Banieva Iryna**

Doctor of Economic Sciences, Professor

*Mykolaiv National Agrarian University***Honcharov Dmytro**

Postgraduate Student

*Mykolaiv National Agrarian University***Derevianko Yurii**

Postgraduate Student

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

АДАПТИВНІ ПІДХОДИ ДО ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРОСФЕРІ УКРАЇНИ

ADAPTIVE APPROACHES TO INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE AGROSPHERE OF UKRAINE

В статті досліджено адаптивні підходи до впровадження та підвищення рівня інноваційної діяльності в агросфері. Тому метою статті є обґрунтування адаптивних підходів до активізації інноваційного підприємництва в агросфері України. Детально досліджено особливості опору змінам на організаційному, груповому та індивідуальному рівні. Виділено ряд загальних правил для адаптації працівників до інноваційних перетворень: детальне та чітке інформування про подальші дії підприємства під час перетворень, створення почуття незадоволеності поточним станом в організації, надання можливості здобуття нових знань кожному з працівників, формування стилю поведінки орієнтованого на лідерство, формування системи винагород за підтримку змін, приваблення та залучення робочого колективу до нових завдань з можливістю отримати нові навички, постійна пряма та фоновна мотивація, надання та підтримка здорової робочо-психологічної атмосфери в усіх угрупованнях.

Ключові слова: агросфера, інноваційний розвиток, адаптивність, аграрне підприємництво, конкурентоспроможність.

In modern conditions, the development of adaptive approaches to the implementation and improvement of the level of innovation activity in the agricultural sector is of particular relevance. Therefore, the purpose of the article is to substantiate adaptive approaches to intensifying innovative entrepreneurship in the agricultural sector of Ukraine. Accordingly, entrepreneurship should be viewed as the achievement of economic profit in agriculture (and in other sectors as well). Production cycles in agriculture are longer, so farmers need more time to accurately plan their costs and other economic indicators, which can only be achieved through sales. Innovative changes have a direct impact on: the general condition of the enterprise, transport of raw materials, supply of goods and services, production and enabling technologies. The features of resistance to change at the organisational, group and individual levels are studied in detail. A number of general rules for adaptation of employees to innovative transformations are highlighted: detailed and clear information about further actions of the enterprise during transformations, creation of a sense of dissatisfaction with the current state of the organisation, providing opportunities for each employee to acquire new knowledge, formation of a leadership-oriented style of behaviour, formation of a reward system to support changes, attraction and involvement of the workforce in new tasks with the opportunity to acquire new

skills, constant direct and background motivation, provision and support. Dealing with and controlling resistance to change is a necessary skill for any manager, as today businesses exist in an environment of constant fluctuations in external factors, and the company needs to control its capacity and be confident in its internal strengths. Therefore, it is adaptive approaches that are of paramount importance in the implementation of innovative transformations in the agricultural sector of Ukraine.

Keywords: agricultural sector, innovative development, adaptability, agrarian entrepreneurship, competitiveness.

Постановка проблеми. На території України тривав час до об'єкту управління належав стабільний виробничий процес заснований на незмінній технічній базі та при постійному стандарті продукції. Будь який процес змін реалізувався шляхом використання методів та наробок, що застосовувались для постійних стабільних процесів та мали недовгостроковий характер. Але зовнішні ринкові фактори на сьогодення вимагають від підприємства постійних нововведень, підвищення кваліфікації, як персоналу, так і керівництва та зниження економічних ризиків.

Таким чином важливим кроком у розвитку підприємств є підвищення свого інноваційного потенціалу, яке полягає у введенні інновацій у технічному, технологічному та економічному аспектах, що має прямий вплив на підвищення здатності підприємства на конкуренцію всередині та за межами країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В Україні проблеми інноваційного підприємництва агросфери досліджують такі вчені як О. Бородіна, О. Гудзинський, О. Єрмаков, Л.Н. Сіренко, В. Шебанін, О. Шпикуляк та ін.

Шебаніна О. та Кормишкін Ю. обґрунтовано стверджують, що використовуючи сучасні цифрові технології як масштабований ресурс, можна вивести аграрне підприємство на якісно новий рівень розвитку [1]. Негода Ю. та Новак І., досліджуючи інноваційне забезпечення аграрного сектору доводять, що «інноваційні технології в сільському господарстві відіграють важливе значення у його розвитку, адже сприяють економії ресурсів, раціоналізації виробничих процесів, удосконаленню витратних матеріалів та готової продукції [2].

В сучасних умовах особливої актуальності набуває розробка адаптивних підходів до впровадження та підвищення рівня інноваційної діяльності в агросфері

Метою статті є обґрунтування адаптивних підходів до активізації інноваційного підприємництва в агросфері України

Виклад основного матеріалу дослідження. Основна економічна суть інноваційної діяльності в агросфері полягає у розробці і впровадженні в основні процеси новітніх науково-прогресивних методів ведення господарства або частини його виробництва. Відрізняється інноваційна діяльність насамперед методами ефективного виробництва продукції, застосування нового покоління техніки, поєднання можливостей програмного забезпечення з технічним оснащенням господарства, використанні нової кадрової політики, новітнє ведення організації підприємства з врахуванням програмних можливостей, накопиченого наукового та інноваційного потенціалу.

Процеси введення та використання інновацій в агросфері мають свої специфічні відмінності. Насамперед наявність різноманіття регіональних, територіальних, демографічних, галузевих, функціональних, технологічних та організаційних особливостей. Напри-

клад при реалізації інноваційних процесів на агропромисловому підприємстві буде суттєво відрізнятися від реалізації на фермерських угіддях, як в практичних методах застосування так і в економічному аспекті кожного з підприємств.

Одним із головних факторів підприємництва є бажання досягти бажаних результатів [3]. Відповідно підприємство слід розглядати як досягнення економічного прибутку в сільському господарстві (і в інших галузях також). Виробничі цикли в сільському господарстві триваліші, тому аграріям потрібно більше часу, щоб точно спланувати свої витрати та інші економічні показники, які можна досягти лише за рахунок реалізації продукції.

Більшість авторів зазначає, що тягар лежить на власниках та керівниках компаній, які не лише повинні організовувати свої виробничі процеси та завжди бути інноваційними, але й мають залучати до такої діяльності інших працівників [4]. Вони повинні слідувати світовим тенденціям технологічного розвитку та впроваджувати нові кращі способи роботи, щоб не відставати від конкурентів.

Підприємницька економіка не боїться впроваджувати інновації, і вона завжди принаймні на крок попереду, перевершуючи своїх менш інноваційних конкурентів з точки зору оригінальності своїх рішень і водночас продуктивності. Інновація є обґрунтованим рішенням, яке виступає новизною по відношенню до повсякденної діяльності підприємства, базується на науково – технічних досягненнях у певній сфері введення, впровадження інноваційної діяльності повинне призводити до змін у всіх або багатьох сферах підприємства за допомогою створення (за потреби), освоєння і використання інноваційного продукту. Інновації впливають на послуги чи технології для досягнення максимально можливого економічного, соціального, екологічного чи іншого ефекту що потребується.

Підприємство у будь якій сфері, і сільськогосподарська не виняток, має велику залежність від інновацій. Небезпідставно інноваційний розвиток є одним з основних факторів змін на підприємствах що спеціалізуються на рослинній продукції. Інноваційним є розвиток, що спирається на постійний пошук і використання нових способів та сфер реалізації потенціалу підприємства в змінних умовах зовнішнього середовища у рамках обраного напрямку й прийнятої мотивації діяльності [5].

Під час впровадження інновацій на керівника покладається завдання найшвидшої та чіткої реалізації змін, необхідних для підвищення рівня інноваційності агропідприємств. На підприємстві досить часто інновації виступають в ролі технологічних змін, кінцевим завданням яких є підвищення ефективності виробництва і які найчастіше є заміною технологічних функцій підприємства [6].

В функціонуванні сучасних агропідприємств ці зміни можуть стосуватись сервісних або опорних технологій. Прямий вплив інноваційні зміни мають на: загальний стан підприємства, транспорт сировини, пропозиції товарів і послуг, виробничі та сприяючі технології. Так введення технологічних змін може торкнутись кожного з наведених аспектів або їх всіх разом. Найбільш розповсюдженим видом технологічних змін є зміна в товарі або послугі, які підприємство надає споживачу, або навіть впровадження абсолютно нового товару або послуги [7]. Результатом змін в технології, що є основною частиною виробництва товарів, може вийти покращений та менш затратний вид товару або послуги. Такі зміни досить часто важливі для конкурентоспроможності нового продукту у виробничих технологіях, хоч їх зазвичай не бачить споживач.

Під час стратегічного планування керівникам потрібно знайти баланс між змінами та стабільністю, що як правило полягає у можливості паузи для закріплення під час завершення кожного етапу змін. Дану рівновагу варто підтримувати, так як працівники організації, як правило, хочуть порядку і стабільності, в той час коли підприємство потребує здійснення низки запланованих змін.

Будь-які зміни старих правил створюють опір всіх працівників, кого ці зміни стосуються, з трьох основних причин: невизначеності, відчуття втрат і переконання, що зміни не матимуть хорошого результату. Спираючись на силу та інтенсивність можна виділити два види опору – явний, у відкритому виступі проти змін та прихований, скрите неприйняття.

Явна форма виражається як правило в ігноруванні завдань (телефонні розмови, ігри та розваги під час робочого процесу), псування обладнання, невідвідуванні зборів, проханнях про переведення, звільнення.

В той самий час прихована форма виражається м'якше: зниження продуктивності робітника, навмисне затягування процесів, з'являються помилки в роботі, деморалізація оточуючого колективу, порушення правил техніки безпеки, повна або часткова втрата ініціативи. Інтенсивність та ступінь опору залежить від характеру і ступеня змін, а також від того, як вони проводяться. Найсильніший опір виникає в тих випадках, коли зміни радикальні і рішучі та раптові і неспо-

дівані. Під час реалізації стратегії змін порушується нормальне функціонування старої організації, або тієї її частини на яку спрямовані зміни, які передбачають заміни змісту діяльності посадових осіб та окремих управлінців, їхнього статусу, розподілу впливу [8].

Для керівника першим чином слід встановити на якому рівні опір має найінтенсивніший характер та що саме стало причиною опору. Варто розглянути різні рівні опору змінам (рис. 1).

Варто більш детально розібрати особливості опору змінам на організаційному, груповому та індивідуальному рівні.

1) Опір на організаційному рівні провокують загальноструктурні та культурні фактори що також сприяють його поширенню. Найсильніший опір на організаційному рівні проявляється в випадку введення радикальних змін які зачіпають структуру безпосередньо (що може виражатись навіть в переформуванні підприємства), шкідливість цього опору може бути небезпечною бо визиває неприйняття інновацій у керуючого персоналу.

Як правило в радикальних випадках вже існуючі структура і культура не можуть пристосуватися до запропонованих змін і потребують істотних змін. Культурні та структурні зміни можливі тільки на тривалому інтервалі часу та досить затратні в плані людського ресурсу.

Опір на організаційному рівні долається довго та постійно під час кожного пункту в стратегії змін. Є ряд способів зменшення опору один з них – застосування системного підходу до зміни. Виходячи з того, що будь-яка організація є складною системою і тому характеризується взаємозв'язком цілого ряду різних видів діяльності, наприклад таких, як управління фінансами, маркетинг, обслуговування клієнтів, збут продукту, виробництво, обладнання, поставки і т. д..

Системний підхід діє таким чином що виявляє взаємозв'язок між різними частинами та передбачає розгляд організації як єдиного цілого. Метод забезпечення рівноваги між соціальною та технічною частинами або зміна порядку прийняття рішень на управлінському рівні системи можуть дозволити надалі проводити зміни [9].

2) Опір на груповому рівні. Різні групи робочої діяльності можуть об'єднуватись для виступу проти

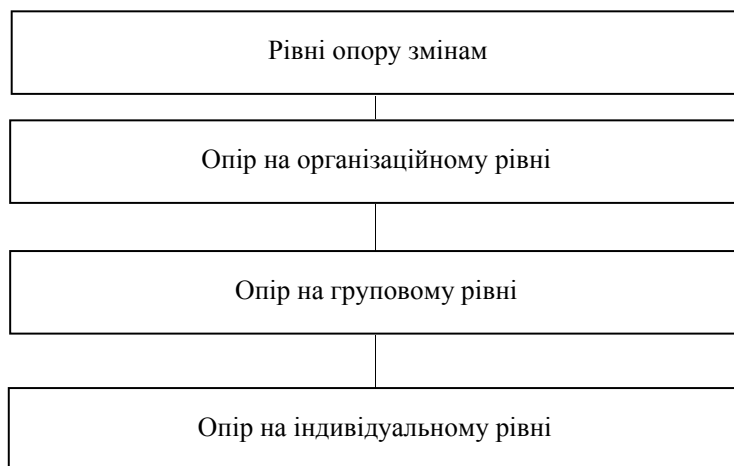


Рис. 1. Рівні опору змінам

змін. Так само як в індивідуальному випадку, в групах може існувати як відкрита позиція супротиву змінам, так і прихований опір, при цьому в групових випадках спостерігається маскування опору документами та деклараціями про свою прихильність змінам. Знизити груповий опір допоможе наявність та використання інформації про те, що насправді турбує одиниці людей та наскільки їхні тривоги обґрунтовані, в будь-якому угрупованні працювати над опором варто починаючи з однієї людини. Якнайкраще для подолання даної проблеми підходить проведення зборів, нарад, з наданням можливості прийняти участь та виступити всім бажаючим зі своїми пропозиціями, що також підвищить відчуття значимості та моралізує працівників.

В ідеалі необхідно домогтися такого положення, щоб усі члени групи відчували себе причетними до створення змін і взяли участь в їх впровадженні. Для цього можна використати ще ряд допоміжних заходів такі як: інформування групи щодо результатів досліджень та аналізу ситуації, які призвели до виникнення необхідності змін; наявність постійного діалогу з членами групи з акцентом на важливість ідей та пропозицій кожного; створення нової інформаційної ланки, щоб кожен член групи міг отримати інформацію про те, що відбувається, і мав можливість висловити свої сумніви, що також впливає на мораль та збільшує прихильність до змін, бо наглядно демонструє відкритість та важливість кожного у даному процесі [9]. Приваблення до здійснюваних змін основних груп в організації робить прямий позитивний вплив також і на рівні індивідуального опору змінам.

3) Опір на індивідуальному рівні полягає у реакції окремих співробітників на зміни що впроваджуються. Найчастіше індивідуальний опір тісно пов'язаний з опором тієї робочої групи до якої належить робітник але деякі співробітники можуть приховувати особисте ставлення до того що відбувається в організації, занепокоєння щодо подальшого розвитку особистої кар'єри, впливу зміни на їх практичну роботу та подальші перспективи підвищення або плановану зміну посади. Дані реакції на зміни насамперед залежатимуть від типу мислення конкретної людини. Це може призвести до ряду наслідків кожен з яких досить важко передбачити, наприклад: протистояння зміні; використання зміни в повному обсязі; постійна зміна від прийняття до протистояння та навпаки під час усвідомлення результату до якого прагнуть зміни; експерименти з запропонованими новими можливостями; не завжди влучний аналіз сприятливих та несприятливих наслідків; наявність торгу за свою прихильність до

змін; ускладнення комунікацій зі свого боку та намагання перешкодити симпатії до інновацій з боку оточуючого колективу. Для послаблення опору на індивідуальному рівні приймаються ті самі кроки що і в групових випадках, з різницею лише в інтенсивності впливу на окрему людину [10].

Адаптація як метод в свою чергу полягає у процесі поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго не завдають значної шкоди організації та приймаються робітниками досить легко. Таким способом можна вплинути на керівників, структуру влади, внутрішні традиції підприємства що передусім діє на неформальні аспекти діяльності організації. З соціологічної точки зору вважаються що цей метод найбільш органічний. Однак метод адаптації також потребує спеціальних знань. Кращім рішенням буде розглядати адаптацію як попередній етап організаційних змін і безперервно застосовувати під час всього плану нововведень. Колективне бажання повернути все назад досить сильне, і це слід брати до уваги. Метод адаптації – найбільш м'який та бажаний метод змін, але не завжди є змога його використати [11].

Опір змінам часом важко подолати. Проте спроба зробити це є ключовим елементом у впровадженні змін. Керівник повинен визначити точки стабільності що не понесуть змін і які сформувались досить давно та формування чіткого уявлення відносно майбутнього стану організації та доведення його до відома всіх співробітників.

Висновки. Можна виділити ряд загальних правил для адаптації працівників до інноваційних перетворень: детальне та чітке інформування про подальші дії підприємства під час перетворень, створення почуття незадоволеності поточним станом в організації, надання можливості здобуття нових знань кожному з працівників, формування стилю поведінки орієнтованого на лідерство, формування системи винагород в підтримку змін, приваблення та залучення робочого колективу до нових завдань з можливістю отримати нові навички, постійна пряма та фонові мотивація, надання та підтримка здорової робочо-психологічної атмосфери в усіх угрупованнях.

Робота з опором змінам та здатність його контролювати є необхідним вмінням будь-якого керівника, бо на сьогоднішній день підприємства існують в середовищі постійних коливань факторів із зовні, і підприємству необхідно контролювати свою спроможність й бути впевненим у внутрішніх силах. Тому саме адаптивні підходи набувають виключного значення при впровадженні інноваційних перетворень в агросфері України.

Список використаних джерел:

1. Шебаніна О., Кормишкін Ю. Сучасна парадигма інноваційного розвитку аграрного підприємництва. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2019. № 23(3). С. 4–10. DOI: [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2019-3\(103\)](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2019-3(103))
2. Негода Ю., Новак І. Інноваційне забезпечення аграрного сектору України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-40>
3. Popelier C. (2005). *Farm sector economic viability, environmental Stewardship and social compatibility*. State University press.
4. Turner T., Pennington T. (2015). Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: How the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation. *Small Business Economics*, 45(2), 447–463.
5. Льєнкова С. Д. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Київ, 2017. URL: <https://buklib.net/books/21939/>
6. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/157.pdf

7. Луцій О., Бондаренко В. Механізм забезпечення інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору на засадах маркетингу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4 (32). С. 144–155. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-144-155](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-144-155).
8. Богашко О. Л. Дослідження особливостей становлення й розвитку національної інноваційної системи України. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2014. Вип. 1 (53). С. 259–270. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/3534>
9. Stroiko, Tetiana, and Mykola Hylko (2024). Functioning of the innovation infrastructure of Ukraine in the context of permanent crisis phenomena. *Three Seas Economic Journal* 5 (2), 31–36. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-2-5>
10. Маркуц В. І., Кизенко О. О. ЕРРсистема як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. *Вчені записки : зб. наук. пр.* 2023. Вип. 32. С. 68–78. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051
11. Тульчинська С. О., Гавронський А. О. Напрями стимулювання інноваційного розвитку територій в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5772/5826>

References:

1. Shebanina, O., & Kormyshkin, Yu. (2019). The modern paradigm of innovative development of agricultural entrepreneurship. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 23(3), 4–10. DOI: [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2019-3\(103\)](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2019-3(103))
2. Nehoda, Yu., & Novak, I. (2023). Innovatsiine zabezpechennia ahrarnoho sektoru Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-40>
3. Popelier C. (2005). *Farm sector economic viability, environmental Stewardship and social compatibility*. State University press.
4. Turner T., Pennington T. (2015). Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: How the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation. *Small Business Economics*, 45(2), 447–463.
5. Ilienкова S. D. (2017) Innovatsiinyi menedzhment: Navchalnyi posibnyk. Kyiv. Available at: <https://buklib.net/books/21939/>
6. Vorona A. V. (2020). Innovatsiina aktyvnist pidpriemstv yak perspektyva rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukrainy. *Efektivna ekonomika*. № 3. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/157.pdf
7. Lutsii O., Bondarenko V. (2022). Mekhanizm zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv ahrarnoho sektoru na zasadakh marketynhu. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. № 4 (32). С. 144–155. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-144-155](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-144-155)
8. Bohashko O. L. (2014). Doslidzhennia osoblyvosti stanovlennia y rozvytku natsionalnoi innovatsiinoi systemy Ukrainy. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*. Vyp. 1 (53). С. 259–270. Available at: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/3534>
9. Stroiko, Tetiana, and Mykola Hylko (2024). Functioning of the innovation infrastructure of Ukraine in the context of permanent crisis phenomena. *Three Seas Economic Journal*, 5 (2), 31–36. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-2-5>.
10. Markuts V. I., Kyzenko O. O. (2023). ERPsystema yak instrument zabezpechennia ratsionalnoho vykorystannia resursiv kompanii. *Vcheni zapysky : zb. nauk. pr.* Vyp. 32. С. 68–78. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051
11. Tulchynska S. O., Havronskyi A. O. (2025). Napriamy stymuliuvannia innovatsiinoho rozvytku terytorii v suchasnykh umovakh. *Efektivna ekonomika*. № 2. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5772/5826>