

УДК 338.432:005.591.6:004.9(477)
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.212.227-234>

Шарко І.О.
кандидат економічних наук
Державний біотехнологічний університет
Sharko Inna
PhD. in Economic Sc.
State Biotechnological University
<https://orcid.org/0000-0003-3875-2323>

Терещенко А.Ю.
Державний біотехнологічний університет
Tereshchenko Anastasiia
State Biotechnological University

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ АГРОХОЛДИНГУ В УМОВАХ КРИТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «КЕРНЕЛ»)

У статті досліджено теоретичні засади та практичний інструментарій креативного менеджменту як ключового фактора адаптивного розвитку агрохолдингів в умовах перманентної турбулентності. На прикладі компанії «Кернел» проаналізовано трансформацію управлінської парадигми від жорсткої ієрархії до моделі «підприємницького лідерства». Висвітлено роль диджиталізації та власної ІТ-екосистеми DigitalAgriBusiness у забезпеченні операційної стійкості бізнесу.

Особливу увагу приділено креативним стратегіям подолання екзистенційних викликів, зокрема впровадженню технологій точного землеробства, реконцептуалізації логістики в умовах воєнної агресії та реалізації соціально значущих проєктів із використанням дизайн-мислення. Доведено, що перехід від закритої корпоративної структури до відкритої партнерської екосистеми дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стратегічну маржу. Обґрунтовано економічну ефективність впровадження інноваційних рішень, що трансформують ринкову нестабільність у стимул для технологічного прориву.

Ключові слова: креативний менеджмент, агрохолдинг, адаптивний розвиток, диджиталізація, «Кернел», AgTech, екосистема, стратегічна стійкість.

CREATIVE MANAGEMENT AS A STRATEGIC TOOL FOR THE ADAPTIVE DEVELOPMENT OF AN AGRICULTURAL HOLDING IN A CLIMATE OF CRITICAL INSTABILITY (THE CASE OF KERNEL)

The research addresses the theoretical foundations and practical implementation of creative management as a pivotal factor in ensuring the adaptive development of large-scale agricultural enterprises amidst permanent global and regional turbulence. Within the context of the Ukrainian agricultural sector, which faces existential challenges such as military aggression, destroyed logistics infrastructure, and climate volatility, traditional rigid management models are proving ineffective. The study identifies a paradigm shift from conventional "survival" strategies toward a model of intellectual and technological agility.

Using a case study of the "Kernel" company, the paper analyzes the transition from centralized vertical hierarchies to a "entrepreneurial leadership" framework. A significant focus is placed on the role of digital transformation, specifically the DigitalAgriBusiness (DAB) ecosystem, which utilizes artificial intelligence, neural networks, and "digital twins" to minimize human error and optimize resource allocation. The study establishes that the integration of AgTech solutions – ranging from variable rate technology (VRT) to real-time crop monitoring – not only reduces operational costs by up to 30% but also creates a transparent data environment essential for attracting international investment and insurance.

Furthermore, the research explores the concept of "open ecosystems" through the Open Agribusiness project, illustrating how large holdings can secure supply chains by providing technological support to smaller farmers. The study also highlights the social dimension of creative management through projects like "Honey of the Mined Fields,"

where design thinking was applied to humanitarian issues. The study emphasizes that replacing rigid hierarchies with flexible, intelligence-driven ecosystems is essential for maintaining a strategic margin during wartime. The findings conclude that creative management, characterized by decentralized decision-making and rapid innovation, transforms market instability into a catalyst for technological breakthrough, ensuring long-term strategic margins and organizational resilience.

Keywords: creative management, agribusiness, adaptive development, digitalization, Kernel, AgTech, entrepreneurial leadership, strategic resilience.

JEL classification: M10, O32, Q13.

Постановка проблеми. Сучасний стан глобальної економіки характеризується станом перманентної турбулентності, що вимагає від великих інтегрованих структур, таких як агрохолдинги, переосмислення традиційних підходів до стратегічного планування та операційної діяльності. Для України, де агропромисловий комплекс є фундаментом експортного потенціалу та продовольчої безпеки, ці виклики набувають екзистенційного характеру через поєднання воєнної агресії, руйнування логістичної інфраструктури та кліматичних аномалій. Традиційні моделі управління, орієнтовані на жорстку вертикальну ієрархію та лінійне зростання обсягів виробництва, виявляються нездатними адекватно реагувати на «чорні лебеді» сучасності. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження креативних стратегій управління, які базуються на адаптивності, інноваційному мисленні та глибокій цифровізації процесів.

Компанія «Кернел», будучи світовим лідером у виробництві соняшникової олії та провідним експортером зернових, представляє унікальну модель адаптивного розвитку. Її досвід трансформації із закритої корпоративної структури у відкриту диджитал-екосистему демонструє, як креативний менеджмент стає не просто допоміжним інструментом, а стратегічним імперативом виживання та зростання. В умовах, коли фізичний доступ до портів заблокований, а виробничі активи перебувають під постійною загрозою, саме здатність до швидкої реконцептуалізації бізнес-процесів, пошуку альтернативних логістичних шляхів та впровадження інтелектуальних систем управління (AgTech) визначає життєздатність бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковий дискурс останніх років зосереджується на переході від статичних стратегій до адаптивного розвитку, який базується на впровадженні креативних рішень у всіх сферах діяльності – від виробництва та логістики до маркетингу та управління людським капіталом. Адаптивний розвиток підприємства визначається як динамічний процес, за допомогою якого організація змінює свої стратегії, структури та операційні процедури з метою не лише виживання, а й використання змін як можливостей для інноваційного вдосконалення.

Фундаментальні дослідження українських вчених створюють міцну базу для розуміння природи адаптивності. Я.М. Гадзало та Ю.Я. Лузан наголошують на важливості євроінтеграційного контексту, де адаптація розглядається як гармонізація вітчизняних агропромислових структур із вимогами та стандартами Європейського Союзу [1]. Це передбачає не лише зміну

технологічних регламентів, а й глибоку інституційну трансформацію управління.

Креативні стратегії в цьому контексті виступають як інструментарій реалізації адаптивного потенціалу. Вони дозволяють великим господарським структурам, таким як агрохолдинги, долати ринкову інерцію та ефективно взаємодіяти зі стейкхолдерами в умовах обмеженого ресурсу.

Для системного аналізу адаптивності необхідно виокремити основні компоненти, що формують стратегічний ландшафт сучасного агрохолдинга. Доцент О. Ковбаса визначає аграрне підприємництво як складну соціально-економічну систему, де кожен елемент виконує специфічну адаптивну функцію [2]. Кожен із цих компонентів потребує креативного переосмислення. Професор О. Радченко наводить приклад безпечного компоненту, який в умовах воєнного стану припинив бути допоміжною функцією і перетворився на стратегічний пріоритет. Це змушує агрохолдинги шукати нестандартні рішення для збереження техніки, розмінування земель та організації експорту в умовах заблокованих портів [3].

Водночас, попри ґрунтовний аналіз загальних аспектів адаптивності, залишається недостатньо вивченим механізм трансформації класичного вертикально інтегрованого агрохолдингу у відкриту інтелектуальну екосистему в умовах екзистенційних викликів. Зокрема, потребує поглибленого дослідження інструментарій креативного менеджменту не просто як засобу стимулювання персоналу, а як стратегічного важеля реконцептуалізації бізнес-моделей (зокрема, через диджиталізацію та дизайн-мислення) для подолання критичних інфраструктурних та безпекових розривів.

Мета статті – обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо застосування інструментарію креативного менеджменту як стратегічного механізму забезпечення адаптивного розвитку агрохолдингу в умовах критичної нестабільності (на прикладі досвіду компанії «Кернел»)

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Так, за допомогою методу порівняльного аналізу здійснено зіставлення традиційного та креативного (інноваційного) підходів до управління агрохолдингом. Статистико-економічний аналіз та метод фінансового моніторингу застосований для дослідження динаміки фінансових та операційних показників «Кернел» за період 2023–2025 рр. Метод системного аналізу та моделювання використаний для вивчення архітектури цифрової

екосистеми DigitalAgriBusiness (DAB). Кейс-метод застосований для аналізу конкретних ініціатив, таких як проєкт «Мед мінних полів» та партнерська програма Open Agribusiness. Оцінка економічної ефективності (ROI-аналіз) дозволила оцінити в динаміці конкретні показники діяльності компанії. Аналіз корпоративної культури та кадрового менеджменту застосований для дослідження моделі «Підприємницького лідерства» та інструментів залучення персоналу.

Вклад основних результатів дослідження. Креативний менеджмент у сучасній науці управління розглядається не просто як стимулювання творчості персоналу, а як комплексна підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність організації висувати, розвивати та комерціалізувати нові ідеї у формі технологічної або управлінської інформації [3]. В умовах ринкової нестабільності адаптивний розвиток підприємства залежить від його здатності до «м'якого» управління, де жорсткі директиви поступаються місцем створенню сприятливого середовища для генерації нестандартних рішень [4].

Важливим аспектом є ієрархічна гнучкість креативних колективів. На відміну від традиційних структур, формальні креативні групи передбачають рівноправність учасників у генеруванні ідей, де статус керівника є динамічним і залежить від характеру завдання [5]. У таких колективах критично важливим є представлення різних типів творчих індивідуальностей, зокрема «Піонерів» (проблематизаторів), здатних побачити загрозу чи можливість раніше за інших, та «Інтуїтивістів», що концентруються на швидких результатах на основі досвіду.

Креативна стратегія в агротехнології (AgTech) полягає в ідентифікації прихованих втрат, які накопичуються в логістиці, управлінні запасами та використанні обладнання [6]. Аналіз традиційного та креативного підходів до управління агрохолдингом дозволяє виділити фундаментальну трансформацію галузі: перехід від кількісного зростання («виробляти більше») до інтелектуальної ефективності («керувати розумніше») (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика традиційного та креативного (інноваційного) підходів до управління агрохолдингом

Характеристика	Традиційне управління	Креативне адаптивне управління
Ключовий KPI	Врожайність (ц/га)	Операційна маржа та ROI на юніт
Структура управління	Вертикальна ієрархія	Мережева, децентралізована
Роль IT-технологій	Допоміжна (облік)	Стратегічна (ядро бізнес-моделі)
Логістична модель	Фіксовані ланцюги	Адаптивна мультимодальність
Взаємодія з ринком	Конкуренція за ресурси	Партнерські екосистеми (Open Agri)
Реакція на зміни	Стабілізація старих процесів	Реконцептуалізація та швидке тестування гіпотез

Джерело: складено на основі [7]

По-перше, змінилися ключові показники ефективності (KPI). У традиційному підході основним мірилом успіху є валові показники – врожайність або обсяг земельного банку. Такий підхід орієнтований на біологічний потенціал культур, але часто ігнорує приховані втрати в ланцюгу поставок. При креативному підході фокус зміщується на операційну маржу та прибуток на одиницю продукції. Управлінці шукають «малі витрати» прибутку, які не бачать стандартні монітори врожайності, наприклад, втрати в логістиці або неефективне використання техніки.

По-друге, традиційний підхід в менеджменті передбачає жорстку вертикальну ієрархію з централізованим прийняттям рішень. Статус керівника є статичним, а підлегли виконують директиви. На відміну від цього креативний підхід передбачає впровадження моделей внутрішнього підприємництва та децентралізації. Статус керівника в креативних групах є динамічним і залежить від характеру завдання, а всі учасники мають рівні права у генеруванні та критиці ідей. Це дозволяє компанії бути адаптивною – швидше реагувати

на «чорні лебеді» ринку.

Істотно відрізняється роль IT-технологій та даних у традиційному та креативному підходах. Якщо у першому випадку IT використовується як допоміжний інструмент для обліку, бухгалтерії та фіксації вже здійснених операцій, то у другому – цифровізація стає ядром бізнес-моделі. Технології точного землеробства (VRT), ШІ та нейромережі дозволяють моделювати фінансові результати полів ще до початку сезону та приймати проактивні рішення на основі аналітики великих даних.

Що стосується взаємодії з ринком та логістики, то традиційний підхід обмежується реактивною поведінкою та жорсткою конкуренцією за ресурси. При цьому логістичні ланцюги фіксовані та вразливі до кризових розривів. Креативний підхід передбачає перехід до партнерських екосистем. Замість боротьби за ресурси, великий гравець ділиться технологіями з малими фермерами, створюючи стійку мережу постачання.

Істотно різниться і реакція на зміни (адаптивність). Якщо традиційний менеджмент ставить за мету

стабілізувати старі процеси та мінімізувати відхилення від плану, то креативний менеджмент націлений на постійну реконцептуалізацію бізнесу. Використання інструментів дизайн-мислення дозволяє перетворювати проблеми (наприклад, замінування полів) на нові можливості для бізнесу та соціального впливу.

Отже, традиційний менеджмент у сучасному агро-секторі веде до «ерозії маржі» через низьку гнучкість. Креативне адаптивне управління, навпаки, забезпечує стратегічну глибину та виживання підприємства в умовах перманентної ринкової нестабільності.

Яскравим прикладом такого управління є досвід компанії «Кернел», філософія якої базується на принципах інноваційності, відкритості та створення екосистеми партнерства, що виходить за межі традиційного корпоративного управління. «Кернел» є вертикально інтегрованою структурою, що охоплює повний цикл виробництва. Бізнес-модель поділена на три основні стратегічні сегменти:

– агровиробництво – вирощування зернових та олійних культур (кукурудза, пшениця, соняшник, соя) на земельному банку понад 514 тис. га;

– переробка олійних культур – виробництво сирової та бутильованої олії (ТМ «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак»), а також соняшникового шроту. Потужність переробки складає 3,5 млн т насіння на рік;

– інфраструктура та торгівля – мережа з 30 елеваторів (2,34 млн т зберігання) та портові термінали. Компанія також оперує власним парком з 3443 вагонів-зерновозів та морськими суднами.

Система управління компанією базується на поєднанні централізованої стратегії та децентралізованого виконання через «Підприємницьке лідерство». Компанія використовує корпоративну матрицю управлінської відповідальності, що стимулює ініціативність співробітників та гнучкість комунікацій між департаментами. Управлінська культура заохочує працівників пропонувати інноваційні рішення через проекти типу «Синергія змін», де ідеї прямо впливають на бізнес-результати.

Компанія «Кернел» демонструє високу життєздатність, адаптуючи свої фінансові стратегії до екстремальних умов. У 2024 фінансовому році холдинг зіткнувся з наслідками припинення «зернової ініціативи» та регулярними обстрілами портової інфраструктури, що призвело до значного зниження прибутковості у першому півріччі [8]. Проте завдяки розвитку власного морського коридору та інвестиціям у річкову логістику, компанія змогла відновити обсяги експорту у другому півріччі.

Аналіз фінансових показників свідчить про глибоку трансформацію балансу (табл. 2).

Таблиця 2

Результати діяльності «Кернел» у 2023 – 2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до	
				2023 р.	2024р.
Виручка, млн дол.	3455	3581	4115	119,1	114,9
ЕВІТДА, млн дол.	544	381	466	85,7	122,3
Чистий прибуток, млн дол.	299	168	238	79,6	141,7
Чистий борг / ЕВІТДА	1,1	0,7	0,3	27,3	42,9
Переробка олійних тис. т	2508	3192	3453	137,7	108,2
Продаж олії, тис. т	1103	1477	1403	127,2	95,0
Експорт зерна з України тис. т	3718	5452	5431	146,1	99,6
Пропускна здатність терміналів тис. т	4430	6700	9140	206,3	136,4

Джерело: складено на основі [8, 9]

Незважаючи на зниження чистого прибутку, компанія суттєво скоротила чистий борг та посилила капіталізацію за рахунок залучення капіталу в складних умовах. Це стало можливим завдяки креативному підходу до реструктуризації боргових зобов'язань та фокусу на високомаржинальних сегментах переробки.

У 2023 – 2025 рр. компанія демонструє стратегію адаптації до критичного дефіциту сировини та трансформацію логістичної моделі холдингу. Найбільш

вражаючим показником є зростання пропускної здатності експортних терміналів на 36% у 2025 р. Цей ефект досягнуто завдяки введенню в експлуатацію нового терміналу з перевалки рослинних олій (січень 2024 року) та залученню значних обсягів вантажів від

сторонніх компаній. Незважаючи на воєнні ризики, компанія фактично подвоїла обсяги перевалки порівняно з 2023 р. Коли ринок зіткнувся з обмеженою пропозицією насіння соняшнику, «Кернел» наростив обсяги переробки на 8% до 3,45 млн тонн. Це стало можливим завдяки гнучкому управлінню виробничими потужностями: три заводи холдингу були переорієнтовані на переробку альтернативних культур – сої та ріпаку [10].

Обсяги експорту зерна залишаються стабільними на рівні 5,4 млн т. У 2025 р. компанія утримувала частку ринку на рівні 12% від національного експорту зернових та олійних. Це свідчить про те, що адаптивні логістичні рішення (Дунай, власний флот,

контейнеризація) дозволили повністю компенсувати втрату глибоководних маршрутів у пікові моменти нестабільності.

Дані 2025 р. вказують на перехід «Кернел» від фази «виживання» до фази «ефективного використання диверсифікованих активів». Основним драйвером росту стає не розширення земельного банку, а інтелектуальна переробка та експортна логістика, що забезпечують сталий дохід навіть за несприятливої кон'юнктури ринку.

Ядром адаптивного розвитку «Кернел» є власна IT-розробка – екосистема DigitalAgriBusiness (DAB). Компанія прийняла стратегічне рішення не купувати готове ПЗ, а розробляти власне, оскільки жодне рішення на ринку не могло задовольнити потреби холдингу з земельним банком понад 500 тис. га та складною логістичною мережею. Над проектом працює команда з 200 фахівців, які оцифровують кожен етап агровиробництва. Архітектура DAB базується на поєднанні операційного контролю та інтелектуальної аналітики (Data Science). Основні модулі системи включають такі компоненти:

1) DAB «Планування» моделює фінансові результати кожного поля на етапі підготовки до сезону. Система враховує історію поля, агрохімічний паспорт та прогнози цін, що дозволяє уникнути агрономічних помилок та людського фактору при бюджетуванні;

2) DAB «Виконання та моніторинг» забезпечує контроль польових операцій у реальному часі. Система автоматично відстежує рух техніки через GPS, витрати пального та дотримання технологічних карт (швидкість посіву, глибина, норма висіву). Усі дані потрапляють у мобільний додаток агронома, виключаючи паперову звітність;

3) DAB «Скаутинг» – мобільний інструмент, що працює в режимі офлайн. Агрономи фіксують стан рослин, появу шкідників або хвороб, додаючи фото та геометки. Ці дані автоматично формують «Паспорт поля», що є основою для прийняття оперативних рішень про підживлення чи обробку ЗЗР;

4) Data Science та нейронні мережі – компанія створила спеціальний відділ для розробки алгоритмів ШІ. Наприклад, нейромережі аналізують фото з дронів для підрахунку густоти сходів, що дозволяє об'єктивно оцінити якість посіву. Також впроваджена модель підрахунку зерен у качані кукурудзи за фото, що мінімізує похибки при прогнозуванні врожайності;

5) кластеризація полів – на основі технології точного землеробства, яка поділяє великі поля на дрібні однорідні ділянки (виробничі юніти), для кожного юніта створюється індивідуальна карта внесення добрив на основі даних супутників (NDVI) та аналізу ґрунту. Це дозволяє уникнути надлишкового використання ресурсів на малопродуктивних ділянках [11].

Інтеграція DAB з елеваторним господарством дозволила створити «Цифрового двійника» (Digital Twin) елеваторів. Це забезпечує автоматизований облік приймання та відвантаження зерна, централізований контроль температури зберігання в силосах та використання електронних черг для вантажівок, що критично

важливо для оптимізації експортних потоків у моменти пікових навантажень [12].

Але креативність в управлінні «Кернел» проявляється не лише в технологіях, а й у комунікаційних стратегіях. Проект «Мед мінних полів» (Minefield Honey / Harvesting Hope) став еталонним прикладом застосування дизайн-мислення для вирішення складної гуманітарної проблеми [13]. Проблема полягала в тому, що 30% території України (понад 139 тис. кв. км) є замінованими, що робить традиційне фермерство неможливим і завдає економіці збитків на суму 11,2 млрд дол. щороку. Використовуючи метод дизайн-мислення, команда «Кернел» та Saatchi & Saatchi Ukraine знайшла рішення: якщо людина не може зайти на поле, це може зробити бджола.

Етапи реалізації проекту демонструють високий рівень технологічної інтеграції. По-перше, реалізується дистанційне засівання: поля, доступ до яких закритий через мінну небезпеку, засівалися медоносними травами за допомогою дронів компанії Dronarium. Це дозволило перетворити «небезпечну землю» на продуктивне середовище без ризику для життя працівників.

Зібраний мед став символом «врожаю надії». У 2024 році проект еволюціонував: була створена лімітована серія продуктів, а дизайн упаковки отримав світове визнання. Мед розповсюджувався серед світових лідерів та дипломатів (через МЗС України), привертаючи увагу до проблеми гуманітарного розмінування. Усі кошти від продажу продукту спрямовувалися на закупівлю спецобладнання для розмінування полів малих фермерів [14].

Результативність проекту вийшла далеко за межі маркетингу: понад 200 млн охоплень у медіа та 80 престижних нагород, включаючи «Каннських левів», зробили проблему розмінування частиною глобального порядку денного. Це приклад того, як креативна стратегія великого бізнесу може генерувати значний соціальний вплив, одночасно зміцнюючи міжнародну репутацію компанії.

Найбільш радикальною зміною в стратегії адаптивного розвитку «Кернел» став перехід від моделі закритого агрохолдингу до створення відкритої партнерської екосистеми. Основна ідея полягає в тому, що «Кернел» ділиться своїми технологіями, експертизою та логістичними потужностями з малими та середніми фермерами (з земельним банком від 300 до 1500 га). Взамін компанія отримує гарантовані обсяги сировини для своїх заводів та терміналів.

Учасники екосистеми отримують доступ до унікальних сервісів [15]. Зокрема реалізується технологічне партнерство – фермери можуть бачити реальні результати застосування гібридів та агротехнологій на полях «Кернел» (відкрито дані про 72 тис. га власних полів компанії) та порівнювати їх зі своїми показниками в системі Cropio. Виробники отримують фінансову підтримку через форвардні програми та доступ до пільгового кредитування під заставу майбутнього врожаю. Крім того безкоштовний доступ до мережі RTK-станцій для високоточної роботи техніки та сервісу супутникового моніторингу посівів стають додатковими

вигідними цифровими інструментами. Нарешті, в великих підприємств з'являється можливість використовувати експортну інфраструктуру холдингу, що критично важливо для тих із них, які не мають власних виходів на порти.

Впровадження креативних стратегій та AgTech-рішень має виражений економічний ефект, який

вимірюється не лише прибутком, а й зниженням ризиків. За даними досліджень, кожен долар, інвестований у якісне ПЗ для управління фермою, приносить від 8 до 12 дол. повернення. У табл. 3 наведено орієнтовні показники ефективності впровадження інструментів DigitalAgriBusiness та точного землеробства на основі досвіду «Кернел» та галузевих бенчмарків.

Таблиця 3

Показники ефективності впровадження інструментів DigitalAgriBusiness та точного землеробства на основі досвіду «Кернел»

Інструмент / Технологія	Джерело економії / Доходу	Показник ефективності (ROI / Ефект)
Точне землеробство (VRT)	Оптимізація добрив та насіння	Зниження витрат ресурсів на 25-30%
Диференційоване внесення	Зростання врожайності на бідних ділянках	Приріст врожайності на 15-20%
DAB Планування	Усунення людського фактору в бюджетах	Економія до 5-10% операційних витрат
Автоматизація елеваторів	Енергоефективність (LED, термометрія)	Економія від 17 до 210 тис. грн на рік на сушарці
GPS-навігація техніки	Усунення перекриттів та пропусків	Зниження витрат палива на 10-15%
Електронний документообіг	Швидкість операцій та прозорість	Скорочення часу адміністрування на 80%

Джерело: складено на основі [6, 7, 11]

Економічний ефект від диджиталізації також включає нематеріальні активи. Наприклад, підвищення прозорості бізнесу через DAB та Open Agribusiness дозволило компанії отримати страхові відшкодування за воєнні втрати на суму 42,5 млн доларів у 2024 р., оскільки всі активи та процеси були задокументовані в цифрових системах. Це підтверджує тезу, що в сучасному світі дані є такою ж твердою валютою, як і зерно.

Креативна стратегія «Кернел» неможлива без відповідної корпоративної культури, яка заохочує ініціативу та сприйняття помилок як частини процесу навчання. Компанія впровадила модель «Підприємницького лідерства» (Entrepreneurial Leadership), яка розглядає кожного співробітника як власника свого напрямку роботи. Це дозволяє делегувати прийняття рішень на нижчі рівні, що значно пришвидшує реакцію на зміни.

Одним із найбільш успішних інструментів залучення персоналу став проєкт «Синергія змін». Це внутрішня краудсорсингова платформа, де будь-який працівник – від механізатора до фінансиста – може запропонувати ідею щодо покращення бізнес-процесів. За результатами першого року роботи було подано понад 120 ідей, значна частина яких вже реалізована. Важливою особливістю є система мотивації: автори ідей, що принесли економічний ефект, отримують частку від заощаджених або зароблених коштів.

Розвиток людського капіталу в холдингу реалізується через екосистему навчання, яка включає Інститут внутрішніх тренерів, Open Agritech University/College та модель компетенцій [17]. Суть інститутів внутрішніх тренерів полягає в тому, що співробітники-експерти навчають колег не лише професійним навичкам (hard skills), а й корпоративним компетенціям, таким як системне мислення та управління ризиками. Також

реалізується проєкт для підготовки молодих фахівців, де студенти мають можливість працювати з реальними даними DAB та інноваційною технікою. Крім того, компанія регулярно оцінює відповідність працівників таким якостям, як адаптивність, клієнтоорієнтованість та здатність до швидкого навчання, стимулюючи постійний професійний ріст.

Така культура створює «імунітет» організації до зовнішніх шоків: коли централізоване управління може дати збій через відсутність зв'язку або швидку зміну обставин, автономні та ініціативні команди продовжують діяти в інтересах бізнесу [18].

Висновки. Аналіз реалізації креативних стратегій управління адаптивним розвитком компанії «Кернел» в умовах критичної нестабільності дозволяє зробити висновок про те, що креативний менеджмент стає основою адаптивності для сучасного підприємства. В умовах ринкової нестабільності успіх агрохолдингу залежить не від розміру земельного банку, а від гнучкості управлінської структури. Відбувається трансформація управлінської парадигми від ієрархії до підприємницького лідерства. Підсумовуючи, досвід «Кернел» підтверджує, що майбутнє великого агробізнесу в умовах волатильності належить інтелектуальним екосистемам. Креативність в управлінні, поєднана з глибокою диджиталізацією та культурою внутрішнього підприємництва, дозволяє трансформувати ринкову нестабільність із загрози у потужний стимул для технологічного та організаційного прориву.

Декларація про використання ШІ. Під час формування анотації та впорядкування списку використаних джерел використовувався ШІ (Gemini, версія Pro). Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту статті.

Список використаних джерел:

1. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій. Економіка АПК. 2020. № 11. С. 6–18. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202011006>
2. Ковбаса О. (2024). Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. Економіка та суспільство, № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>
3. Радченко О. П. Феномен креативності як ключовий ресурс відбудови української економіки у післявоєнний період. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2025. № 24(60). С. 103–118. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2\(60\).341080](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).341080)
4. Томах В. В., Кривова С. Г., & Еатон Г. В. (2023). Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30>
5. Калужна О. В. (2018). Креативний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf>
6. Калачевська Л. (2024). Інноваційні моделі бізнес-менеджменту в агросекторі: адаптація до викликів глобальних ринків. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-11>
7. Як збільшити ефективність агробізнесу за допомогою digital-системи. Досвід Kernel / SMARTfarming (без дати). URL: <https://www.smartfarming.ua/yak-zbil-shyty-efektyvnist-ahrobiznesu-za-dopomohoyu-digital-systemy-dosvid-kernel/>
8. Kernel Holding S. A. Annual report: For the year ended 30 June 2024. Kernel. URL: <https://i.gremicdn.pl/file/3c3079556a305e6ee15e3daba69ddf08/20241028-223147-0027881687-fy2024-kernel-annual-report.pdf>
9. Kernel Holding S. A. Annual report: For the year ended 30 June 2025. Kernel. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025_Kernel_Annual_Report.pdf
10. Kernel Holding S. A. Operations update for the three months ended 30 June 2025. Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/07/Kernel-Operations-Update-Q4-FY2025.pdf>
11. Kernel Digital – інновації в агро. Open Agribusiness / Kernel.ua (без дати). URL: <https://openagribusiness.kernel.ua/our-service/kernel-digital/>
12. Піший А. Агробізнес Kernel використовує штучний інтелект для автоматизації польового моніторингу. Kernel.ua. 2021. URL: <https://career.kernel.ua/novyny/dab/>
13. Плис А. (2025). Новий врожай. Агенція Saatchi&Saatchi Ukraine вдруге здобула «бронзу» на «Каннських левах» за проєкт «Мед мінних полів». Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/news/noviy-vrozhay>
14. Awards 2025. Переможці. Effie Awards Ukraine. 2025. URL: <https://effie.org.ua/winners/>
15. Open Agribusiness. Офіційний сайт. (н.д.). URL: <https://openagribusiness.kernel.ua/>
16. Як працює система розвитку та навчання в Кернел? STUD-POINT 2024. URL: https://stud-point.com/blog/info_partneriv/yak-pratsiuie-systema-rozvytku-ta-navchannia-v-kernel/
17. Теряхіна Н. HR-стратегія Kernel. Як компанія забезпечує стабільність: 99% укомплектованого штату та мінімальну плинність кадрів навіть в умовах війни. Forbes.ua. 2025. URL: <https://forbes.ua/company/hr-strategiya-kernel>
18. Система управління ефективністю в Kernel: як стратегія оживає через цілі, компетенції й культуру. Kernel.ua. 2025. URL: <https://career.kernel.ua/blog-kompaniyi/systema-upravlinnya-efektyvnistyu-v-kernel/>

References:

1. Hadzalo, Ya. M., & Luzan, Yu. Ya. (2020). Udoskonalennia derzhavnoho upravlinnia rozvytkom ahrarnoho sektoru ekonomiky ta silskykh terytorii [Improving state management of the development of the agricultural sector of the economy and rural areas]. *Ekonomika APK*, 11, 6–18. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202011006> [in Ukrainian].
2. Kovbasa, O. (2024). Komponenty stratehichnoho rozvytku ahrarnoho pidpriemnytstva v Ukraini [Components of strategic development of agricultural entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123> [in Ukrainian].
3. Radchenko, O. P. (2025). Fenomen kreatyvnosti yak kliuchovyi resurs vidbudovy ukrainskoi ekonomiky u pislivoiennyi period [Phenomenon of creativity as a key resource for the restoration of the Ukrainian economy in the post-war period]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 24(60). 103–118. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2\(60\).341080](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).341080) [in Ukrainian].
4. Tomakh V. V., Kryvova S. G., & Eaton G. V. (2023). Kreatyvnyi menedzhment yak chynnyk konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Creative management as a factor of enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30> [in Ukrainian].
5. Kaliuzhna, O. V. (2018). Kreatyvnyi menedzhment: konspekt lektsii [Creative management: lecture notes]. Миколаїв: МНАУ. <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf> [in Ukrainian].
6. Kalachevska, L. (2024). Innovatsiini modeli biznes-menedzhmentu v ahrosektori: adaptatsiia do vyklykiv

hlobalnykh rynkiv [Innovative business management models in the agro-sector: adaptation to the challenges of global markets]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-11>. [in Ukrainian].

7. Yak zbilshyty efektyvnist ahrobiznesu za dopomohoiu digital-systemy. Dosvid Kernel / SMARTfarming [How to increase the efficiency of agribusiness with the help of a digital system. Kernel's experience / SMARTfarming] (n.d.). <https://www.smartfarming.ua/yak-zbil-shyty-efektyvnist-ahrobiznesu-za-dopomohoyu-digital-systemy-dosvid-kernel/> [in Ukrainian].

8. Kernel Holding S. A. (2024). Annual report: For the year ended 30 June 2024. <https://i.gremicdn.pl/file/3c3079556a305e6ee15e3daba69ddf08/20241028-223147-0027881687-fy2024-kernel-annual-report.pdf>

9. Kernel Holding S. A. (2025). Annual report: For the year ended 30 June 2025. https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025_Kernel_Annual_Report.pdf

10. Kernel Holding S. A. (2025). Operations update for the three months ended 30 June 2025. <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/07/Kernel-Operations-Update-Q4-FY2025.pdf>

11. Kernel Digital – innovatsii v ahro. Open Agribusiness / Kernel.ua [Kernel Digital – innovations in agro. Open Agribusiness / Kernel.ua] (n.d.). <https://openagribusiness.kernel.ua/our-service/kernel-digital/> [in Ukrainian].

12. Pishyi, A. (2021). Ahrobiznes Kernel vykorystovuiе shtuchnyi intelekt dlia avtomatyzatsii polovoho monitorynhu [Kernel agribusiness uses artificial intelligence to automate field monitoring]. Kernel.ua. <https://career.kernel.ua/novyny/dab/> [in Ukrainian].

13. Plys, A. (2025). Novyi vrozhai. Ahentsiia Saatchi&Saatchi Ukraine vdruhe zdobula «bronzu» na «Kannskykh levakh» za proiekt «Med minnykh poliv» [New harvest. Saatchi&Saatchi Ukraine agency won "bronze" at the "Cannes Lions" for the second time for the "Mined Fields Honey" project]. Forbes.ua. <https://forbes.ua/news/noviy-vrozhay> [in Ukrainian].

14. Awards 2025. Peremozhtsy [Awards 2025. Winners]. Effie Awards Ukraine (2025). <https://effie.org.ua/winners/> [in Ukrainian].

15. Kernel. (н.д.) Open Agribusiness. Official website. <https://openagribusiness.kernel.ua/>

16. Yak pratsiuie systema rozvytku ta navchannia v Kernel? [How does the development and training system in Kernel work?]. STUD-POINT. 2024. https://stud-point.com/blog/info_partneriv/yak-pratsiuie-systema-rozvytku-ta-navchannia-v-kernel/ [in Ukrainian].

17. Teriakhina, N. (2025). HR-stratehiia Kernel. Yak kompaniia zabezpechuie stabilnist: 99% ukomplektovanoho shtatu ta minimalnu plynnist kadriv navit v umovakh viiny [Kernel's HR strategy. How the company ensures stability: 99% of the staff and minimum staff turnover even in war conditions]. Forbes.ua. <https://forbes.ua/company/hr-strategiya-kernel> [in Ukrainian].

18. Systema upravlinnia efektyvnistiu v Kernel: yak stratehiia ozhyvaie cherez tsili, kompetentsii i kulturu [Performance management system in Kernel: how strategy comes alive through goals, competencies and culture]. Kernel.ua (2025). <https://career.kernel.ua/blog-kompaniyi/systema-upravlinnya-efektyvnistyu-v-kernel/> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 31.03.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 23.04.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 13.05.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.