

Чернявський І.Ю.

кандидат економічних наук,

старший викладач кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі

Національного університету біоресурсів та природокористування України

Cherniavskyi Ivan

Candidate of Economic Sciences,

Senior Lecturer of the Department of Marketing and International Trade

University of Bioresources and Nature Management of Ukraine

АЛЬТЕРНАТИВНІ СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті розроблено пропозиції щодо альтернативних сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки для періоду пост воєнного відновлення, зокрема уточнено сутність сценарного підходу, окреслено три комплексних альтернативних сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки (еволюційний, стратегічний та трансформаційний), що стануть корисними у період післявоєнного відновлення, визначено ключові чинники успіху для запропонованих сценаріїв та етапи їх відбору і впровадження, обґрунтовано, що використання сценарного підходу до розвитку інтелектуального капіталу в підприємствах аграрної сфери в умовах цифрової економіки відкриває значні додаткові можливості та резерви, оскільки дозволяє більш гнучко та ефективно реагувати на швидкозмінні умови.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, підприємства аграрної сфери, цифрова економіка, сценарний підхід, сценарії.

Вступ та постановка проблеми. У поствоєнний період, розробка сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу аграрних підприємств стане надзвичайно актуальною, оскільки необхідно буде відновити та модернізувати аграрне виробництво. Війна завдала значних збитків аграрній інфраструктурі (техніка, склади, логістика), а також призвела до втрати людського капіталу (міграція, мобілізація, втрати), а сценарії розвитку інтелектуального капіталу, зокрема за допомогою навчання, перекваліфікацію, обмін досвідом, дозволять відновити та модернізувати виробництво, зробити його більш ефективним та стійким до майбутніх криз. Водночас, інвестори, як внутрішні, так і зовнішні, будуть звертати увагу на наявність інтелектуального капіталу в підприємствах, а об'єктивні сценарії розвитку інтелектуального капіталу демонструють стратегічне бачення та готовність до інновацій, що підвищить інвестиційну привабливість підприємств аграрної сфери. Окрім того, у поствоєнний період конкуренція на світових аграрних ринках загостриться, і саме розроблені сценарії розвитку інтелектуального капіталу допоможуть українським підприємствам аграрної сфери успішно впроваджувати нові технології, оптимізувати виробничі процеси, диверсифікувати продукцію та виходити на нові ринки, тобто генерувати конкурентні переваги. Для забезпечення продовольчої безпеки країни та світу, українські підприємства аграрної сфери повинні підвищувати продуктивність, що теж вимагає впровадження нових технологій, оптимізації

використання ресурсів та підвищення кваліфікації персоналу – все це складові інтелектуального капіталу. Таким чином, вважаємо, на часі, формування обґрунтованих пропозицій щодо розробки альтернативних сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки для періоду пост воєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика розвитку інтелектуального капіталу підприємств в умовах цифрової економіки, хвилює багатьох дослідників, зокрема обґрунтовані підходи та цікаві пропозиції запропонували такі вітчизняні та зарубіжні учені, як: Гудзь О.Є., Гадицький М.Г. [1], Джерелюк Ю.О. [2], Діденко Є.С. [3], Ковальчук С.В. [4], Крутова А.С., Ставерська Т.О. [5], Мешко Н.П., Колесник В.В. [6], Решетняк О. І. [7], Романишин М.І., Шпак. Н.О. [8], Романовська Ю. [9], Філіппова В.Д. [10], Шандова Н.В. [11], Schuler R. S. [12], Van Notten Ph [13] та інші. Високо оцінюючі існуючі напрацювання, водночас зауважимо, що недостатньо наукових розвідок щодо конкретних пропозицій стосовно розробки альтернативних сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки для періоду пост воєнного відновлення, які вважаємо сьогодні актуальними.

Постановка завдання. Розробка пропозицій щодо альтернативних сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки для періоду пост воєнного відновлення.

Результати дослідження. Нині, спостерігаємо спрощення виробничих процесів у аграрному виробництві через нестачу фінансування: відмова від низки технологічних процесів, зменшення використання добрив (на 50–60%), засобів захисту рослин (на 40–50%), що зумовлює зниження врожайності, погіршення якості ґрунтів, і як наслідок зниження продуктивності та ефективності підприємств аграрної сфери. Посилюються кризові явища і у тваринництві (зменшується поголів'я тварин), особливо у м'ясо-молочній галузі. Ці процеси унаслідок бойових дій супроводжуються зменшенням робочої сили через мобілізацію та вимушену міграцію, припиненням фермерами своєї діяльності (понад 150 тисяч фермерів і працівників аграрної сфери безпосередньо постраждали від війни. Крім того, ворог цілеспрямовано руйнує сільськогосподарську, енергетичну та логістичну інфраструктуру, ускладнює експорт сільськогосподарської продукції. Все це приводить до втрат та зниження доходів підприємств аграрної сфери.

Водночас, Україна стикається зі зростаючими проблемами, пов'язаними із екологією, зміною клімату, деградацією ґрунтів та необхідністю переходу до більш екологічного землеробства. На цьому тлі, споживачі стають більш вимогливими до якості, безпеки та екологічності продуктів харчування. І виходом із цієї ситуації у поствоєнний період відновлення буде форсований розвиток інтелектуального капіталу, зокрема через впровадження інновацій, нових агротехнологій, диверсифікацію виробництва, освоєння екологічних методів ведення сільського господарства, створення висококваліфікованих робочих місць, формування стійкої інноваційної економіки, що дозволить адаптуватися до нових викликів і вимог, забезпечити стабільне виробництво продовольства й збереження природних ресурсів. Після війни важливо забезпечити повернення працівників до аграрної сфери та їх адаптацію до якісно нових умов, а розвиток інтелектуального капіталу, зокрема через програми навчання та перекваліфікації, допоможе їм набути нових компетенцій, навичок та знань, необхідних для роботи в сучасному сільському господарстві. В умовах повоєнного відновлення необхідно забезпечити сталий розвиток аграрного виробництва шляхом зростання капіталізації та інвестиційної привабливості підприємств аграрної сфери, формування ринкових інститутів, що сприятимуть нарощенню експорту товарів, забезпечення комфортних умов проживання на селі. Загалом, вважаємо, що саме відновлення підприємств аграрної сфери на інноваційних засадах екологізації, інтелектуалізації й диджиталізації стане каталізатором відчутного розвитку суміжних секторів економіки (переробка продукції, харчова промисловість, виробництво добрив, аграрне машинобудування, біоенергетика, сегменти IT-індустрії, задіяні в цифровізації аграрного виробництва та логістики тощо). Потрібно сформувати комплекс нових повоєнних сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери, які збалансують

їх фінансові, інтелектуальні та екологічні можливості. Для цих цілей найкраще підходить використання сценарного підходу, оскільки «сценарний підхід полягає у проведенні сценарного дослідження, у ході якого будується кілька альтернативних картин майбутнього або сценаріїв» [6]. «Необхідність застосування сценарного підходу пов'язана зі складністю, а іноді й неможливістю точно сформулювати та структурувати проблему, а отже, застосування традиційних методів планування може призвести до спотворення отриманих прогнозних даних [4]. В.Д. Філіппова аргументує, що «сценарний підхід є дієвим інструментом побудови не окремих векторів розвитку, а широкого спектру варіантів для оцінювання впливу різних чинників на розвиток будь-якої сфери» [10]. Фактично, сценарний підхід – це сучасний дієвий метод розв'язання важливих проблем, який дозволяє визначити орієнтири та будувати стратегії розвитку, за допомогою моделювання складних майбутніх невизначених ситуацій.

Вперше сценарний підхід, був використаний ще у 40-х роках минулого століття Германом Каном, цікаво, що сам термін «сценарій» (детальний план сюжету фільму), він запозичив із лексики кіноіндустрії. У бізнесі, сценарний підхід почали використовувати у 60-х роках минулого століття, а фундатором використання сценарного підходу у бізнесовій діяльності є П'єр Вак. Популярність цього підходу, можна пояснити, тим що в середині минулого століття почали відбуватися не стандартні, не передбачувані й не прогнозовані події, які не вкладалися у існуючі тенденції і мали глобальний вплив на майбутнє.

Філіп Ван Ноттен (Philip Van Notten) окреслює сценарій як «гіпотетичну послідовність можливих подій, що фокусує увагу на причинно-наслідковому зв'язку між цими подіями і точками ухвалення рішень, здатних змінити хід і траєкторію руху в часі всієї цієї системи загалом або окремих її підсистем» [13]. Джерелюк Ю.О. визначає сценарій, як «логічний опис можливого майбутнього стану суб'єкта господарювання після реалізації певної комбінації цілей» [2]. А.С. Крутова, обґрунтовує, що сценарій «це варіант розвитку процесів, які мають високу ймовірність і можуть істотно впливати на стан об'єкта дослідження» [5].

При цьому, «метою сценарного дослідження є інтерпретація поточного стану об'єкту відносно майбутніх подій, а також розробка заходів, що дозволять уникнути небезпек у майбутньому, вивчення майбутнього, врахування якісних даних й стратегії всіх зацікавлених сторін» [6]. А. І.Д. Романишин стверджує, що «основне призначення сценаріїв полягає в ідентифікації ключового напрямку розвитку підприємства з урахуванням дії внутрішніх та зовнішніх факторів» [8], а «процес формування сценаріїв може становити від 50 % до 100 % всього часу роботи експертів над сценаріями» [12].

Опираючись на проведені нами дослідження та існуючі розробки [1, 3, 9], окреслимо три комплексних альтернативних сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери

в умовах цифрової економіки, що стануть корисними у період післявоєнного відновлення.

1. Сценарій (еволюційний), який зосередимо на оптимізації й покращенні існуючих бізнес-процесів та підвищенні ефективності із фокусом на широкому використанні цифрових технологій. Його характерними ознаками мають стати:

впровадження точного землеробства (використання сенсорів, дронів, GPS для моніторингу стану посівів, прогнозування врожайності, оптимізації внесення добрив та засобів захисту рослин);

автоматизація виробничих процесів (використання роботів та автоматизованих систем у збиранні врожаю, сортуванні, пакуванні та зберіганні продукції);

управління ланцюгами поставок (використання платформ для відстеження продукції від поля до споживача, оптимізація логістики та мінімізація втрат);

формування команди із збору та аналізу даних з різних джерел (сенсори, супутники, фінансові звіти) та розробки інтелектуальних систем щодо підтримки й прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

підвищення кваліфікації агрономів та інженерів у сфері цифрових технологій та навчання персоналу роботі з новими програмними та апаратними засобами.

Перевагами такого сценарію вважаємо: поступове підвищення продуктивності, зниження витрат, підвищення якості продукції, покращення управління ресурсами.

Недоліками такого сценарію вважаємо: необхідність значних інвестицій у технології та навчання персоналу, обмеження працівників традиційним мисленням та організаційною структурою.

2. Сценарій (стратегічний), який зосередимо на розширенні та диверсифікації із фокусом впровадження цифрових технологій для виходу на нові ринки, диверсифікації продуктової лінійки та створення нових бізнес-моделей. Його характерними ознаками мають стати:

формування онлайн-платформ для прямого продажу продукції споживачам (фермерські ринки онлайн);

розвиток зеленого та агро-туризму з використанням VR та AR технологій для створення інтерактивних екскурсій;

виробництво органічної продукції та продуктів здорового харчування з використанням блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та відстеження походження;

використання великих даних для розробки нових продуктів та послуг, які відповідають потребам споживачів;

розвиток підприємницьких навичок у працівників, залучення фахівців з маркетингу, продажів, розробки програмного забезпечення та дизайну;

створення інноваційної культури та стимулювання креативності й інклюзивності.

Перевагами такого сценарію вважаємо: відкриття нових джерел доходу, підвищення лояльності

споживачів, зміцнення бренду, підвищення стійкості бізнесу до змін ринкової кон'юнктури.

Недоліками такого сценарію вважаємо: необхідність істотних інвестицій у розвиток нових продуктів та послуг, може бути пов'язаний з ризиком невдачі, потребує адаптації організаційного дизайну, поведінки та культури.

3. Сценарій (трансформаційний) який зосередимо на створенні інноваційної екосистеми із фокусом формування платформи для співпраці з іншими підприємствами аграрної сфери, науковими установами, стартапами та інвесторами для спільного розвитку інноваційних рішень. Його характерними ознаками мають стати:

створення аграрного хабу (кластеру), який об'єднує різні зацікавлені сторони для обміну знаннями, ресурсами та технологіями;

участь у інноваційних розробках, фінансування та підтримка агротех-стартапів;

розробка та впровадження спільних стандартів якості та безпеки продукції;

розвиток навичок співпраці та комунікації персоналу, залучення зовнішніх експертів та консультантів;

створення ефективної системи заохочення інновацій та обміну знаннями.

Перевагами такого сценарію вважаємо: прискорення впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій, створення нових робочих місць.

Недоліками такого сценарію вважаємо: потребує тісної співпраці та координації між різними учасниками, може бути пов'язаний з конфліктами інтересів, потребує підтримки з боку держави та місцевих органів влади.

Акцентуємо, що ключовими чинниками успіху у будь-якому із запропонованих сценаріїв є:

наявність лідера, який розуміє важливість інтелектуального капіталу та цифрової трансформації, та здатний мотивувати й надихати інших працівників;

наявність достатніх фінансових ресурсів для інвестування у технології, навчання персоналу та інноваційні розробки;

врахування специфіки аграрної сфери (сезонність виробництва: залежність від природних умов, вплив державної політики, розкиданість виробничих потужностей);

формування інноваційної культури, створення середовища, в якому заохочується навчання, експерименти та обмін знаннями;

встановлення міцних партнерських відносин з іншими підприємствами аграрної сфери, науковими установами, стартапами та інвесторами;

створення державою сприятливого регуляторного середовища та надання фінансової підтримки для розвитку інтелектуального капіталу та цифрової трансформації підприємств аграрної сфери.

залучення співробітників до процесу розробки та впровадження сценаріїв, ефективна комунікація між усіма зацікавленими сторонами, адаптивність, готовність до внесення змін у сценарій в залежності

від зміни зовнішніх та внутрішніх чинників, чітка орієнтація на досягнення конкретних результатів.

Вибір конкретного сценарію залежить від специфіки підприємства аграрної сфери, його стратегічних цілей, наявних ресурсів та зовнішнього середовища. «Сценарії, вважають методологічною платформою вибору стратегічних альтернатив, що враховують об'єктивний аналіз стану та ситуації, достатньо вірогідні прогностичні тренди, побудовані на статистичних кількісних показниках та якісних індикаторах із урахуванням особливостей функціонування підприємства» [1]. Наголосимо, що жоден сценарій не є універсальним, і успіх залежить від здатності адаптуватися до мінливих умов та постійно вдосконалювати свої знання й навички.

Етапи відбору та впровадження сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки включають:

I. Етап ідентифікації, аналізу, оцінки та діагностики передбачає:

визначення та чіткого формулювання стратегічних цілей підприємства у контексті інтелектуалізації, екологізації та диджиталізації діяльності (збільшення виробництва, розширення ринків збуту, оптимізація витрат, підвищення якості продукції, впровадження інноваційних технологій тощо);

комплексна оцінка наявного стану інтелектуального капіталу підприємства;

ідентифікація потреб та розривів у інтелектуальному капіталі, тобто визначаються ключові потреби, виявляються розриви між поточним станом та бажаним рівнем інтелектуального капіталу, необхідним для успішного післявоєнного відтворення;

аналіз зовнішнього середовища, наявних тенденцій цифрової економіки, нових технологій, конкурентне середовище, зміни в законодавстві, визначаються можливості та загрози для розвитку інтелектуального капіталу;

проводиться SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) для ідентифікації сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз, що впливають на розвиток інтелектуального капіталу.

II. Етап розробки сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу передбачає:

на основі проведеного аналізу розробляються різні сценарії розвитку інтелектуального капіталу, які враховують різні комбінації чинників та потенційних наслідків;

здійснюється оцінка та порівняння сценаріїв за різними критеріями (економічна ефективність, ризики, ресурсна забезпеченість, відповідність стратегічним цілям, можливий соціальний вплив);

вибір оптимального сценарію (або комбінації сценаріїв), який найбільшою мірою відповідає стратегічним цілям підприємства та враховує наявні ресурси й ризики, можливе поєднання кількох сценаріїв для досягнення синергетичного ефекту.

III. Етап впровадження сценарію розвитку інтелектуального капіталу передбачає:

розробка детального плану впровадження обраного сценарію (визначення конкретних завдань та

заходів, розподіл відповідальності, встановлення термінів виконання, визначення необхідних ресурсів, розробка системи моніторингу та контролю, реалізація плану впровадження, моніторинг та контроль, оцінка результатів, коригування та покращення, підтримка організаційної культури, що сприяє розвитку інтелектуального капіталу)

Дотримання цих етапів та врахування специфіки аграрної сфери дозволить підприємствам ефективно розвивати свій інтелектуальний капітал та досягати успіху в умовах цифрової економіки. Таким чином, відзначимо, що використання сценарного підходу до розвитку інтелектуального капіталу в підприємствах аграрної сфери в умовах цифрової економіки відкриває значні додаткові можливості та резерви, оскільки дозволяє більш гнучко та ефективно реагувати на швидкозмінні умови. Окреслимо деякі з них:

сценарний підхід дозволяє розробляти кілька можливих сценаріїв розвитку, враховуючи різні чинники (зміни в кліматі, цінові коливання, технологічні прориви, зміни в законодавстві тощо), що допомагає підприємству заздалегідь підготуватися до різних ситуацій і мати план дій для кожного з них;

завдяки наявності розроблених альтернативних сценаріїв, підприємство може швидше реагувати на несподівані зміни в ринковому середовищі або в технологіях, мінімізуючи негативні наслідки та використовуючи нові можливості;

розробка сценаріїв включає й передбачення дії негативних чинників (посухи, епідемії), що дозволяє заздалегідь розробити заходи пом'якшення наслідків і забезпечення безперервності бізнесу;

сценарний підхід заохочує працівників до креативного мислення «поза коробкою» та розробки інноваційних рішень для різних можливих ситуацій;

аналіз різних сценаріїв дозволяє виявити нові ринкові ніші, потенційні технологічні прориви або можливості для оптимізації бізнес-процесів, які б не були очевидними при традиційному підході;

альтернативні сценарії моделюють вплив різних цифрових інструментів і технологій (IoT, штучний інтелект, блокчейн) на різні аспекти діяльності підприємства, допомагаючи визначити пріоритетні напрями для інвестицій та впровадження;

оцінка сценаріїв дозволяє визначити, які навички та знання будуть необхідні працівникам у майбутньому, і розробити завчасно програми навчання та перекваліфікації для їх розвитку;

участь працівників у розробці сценаріїв підвищує їхнє розуміння стратегічних цілей підприємства, а також їх мотивацію;

створення умов для професійного розвитку та самореалізації, пов'язаних з розробкою та впровадженням інноваційних рішень, сприяє залученню та утриманню талановитих працівників та молоді;

сценарний підхід надає інформацію для оцінки ризиків та можливостей, пов'язаних з кожним сценарієм, дозволяючи приймати більш обґрунтовані та зважені рішення;

розробка сценаріїв вимагає співпраці між різними підрозділами підприємства, покращуючи

комунікацію та сприяючи обміну знаннями й досвідом;

сценарний підхід базується на об'єктивному аналізі даних та експертних оцінках, зменшуючи вплив особистих упереджень та емоцій на процес прийняття рішень;

діагностика сценаріїв дозволяє виявити можливості для оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат та підвищення продуктивності;

розробка заходів пом'якшення ризиків для кожного сценарію дозволяє зменшити потенційні збитки та захистити фінансову стабільність підприємства;

інвестування в розвиток інтелектуального капіталу на основі сценарного підходу дозволяє підвищити рентабельність інвестицій за рахунок більш ефективного використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності.

Для підтвердження обґрунтованості нашої позиції наведемо кілька прикладів. Так, підприємство, що вирощує зернові культури, за допомогою сценарного підходу може розробити наступні сценарії:

оптимістичний, за сприятливих кліматичних умов, стабільних цін на зерно та за наявного доступу до сучасних технологій;

поміrkований, за мінливих кліматичних умов, коливання цін на зерно, обмежений доступ до технологій;

песимістичний, за екстремальних погодних умов (посуха, повені), низькі ціни на зерно, обмеження на використання хімічних добрив тощо.

Для кожного з цих сценаріїв підприємство може розробити відповідні стратегії й заходи, для:

оптимістичного сценарію: інвестувати в нові технології для збільшення врожайності та підвищення якості продукції;

поміrkованого сценарію: диверсифікувати виробництво, вирощувати різні культури, впроваджувати технології точного землеробства;

песимістичного сценарію: розробити плани страхування врожаю, оптимізувати витрати, шукати альтернативні ринки збуту.

Тобто, використання сценарного підходу дозволяє підприємству аграрної сфери, більш гнучко та ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі та забезпечувати стабільний розвиток в умовах цифрової економіки. Важливо, щоб розробка сценаріїв включала різних експертів (агрономів, економістів, IT-фахівців) та враховувала специфіку конкретного підприємства.

Підсумовуючи, відзначимо, що розробка сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери, є не просто бажаною, а й необхідною умовою для успішного їх відновлення та розвитку в поствоєнний період. Це

інвестиція в майбутнє, яка забезпечить продовольчу безпеку, підвищить конкурентоспроможність та сприятиме створенню стійкої та інноваційної економіки. Розробка альтернативних сценаріїв повинна бути пріоритетним завданням для підприємств, уряду та наукових установ.

Висновки. У статті розроблено пропозиції щодо альтернативних сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки для періоду пост воєнного відновлення. Констатовано, що Україна стикається зі зростаючими проблемами, пов'язаними із екологією, зміною клімату, деградацією ґрунтів та необхідністю переходу до більш екологічного землеробства, тому у поствоєнний період відновлення доцільним буде форсований розвиток інтелектуального капіталу, зокрема через впровадження інновацій, нових агротехнологій, диверсифікацію виробництва, освоєння екологічних методів ведення сільського господарства, створення висококваліфікованих робочих місць, формування стійкої інноваційної економіки, що дозволить адаптуватися до нових викликів і вимог, забезпечити стабільне виробництво продовольства й збереження природних ресурсів. Аргументовано необхідність сформулювати комплекс нових повоєнних сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери, які збалансують їх фінансові, інтелектуальні та екологічні можливості. Для цього, уточнено сутність сценарного підходу, окреслено три комплексних альтернативних сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки (еволюційний, стратегічний та трансформаційний), що стануть корисними у період післявоєнного відновлення. Вибір конкретного сценарію залежить від специфіки підприємства аграрної сфери, його стратегічних цілей, наявних ресурсів та зовнішнього середовища. Визначено ключові чинники успіху для запропонованих сценаріїв та етапи їх відбору і впровадження, які включають: ідентифікацію, аналіз, оцінку й діагностику, розробку сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу та їх впровадження. Обґрунтовано, що використання сценарного підходу до розвитку інтелектуального капіталу в підприємствах аграрної сфери в умовах цифрової економіки відкриває значні додаткові можливості та резерви, оскільки дозволяє більш гнучко та ефективно реагувати на швидкозмінні умови. Відзначено, що розробка сценаріїв розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери, є не просто бажаною, а й необхідною умовою для успішного їх відновлення та розвитку в поствоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Гудзь О.Є., Гадицький М.Г. Чернявський І. Ю. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2 (45). С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010202>
2. Джерелюк Ю.О. Застосування сценарного підходу до істемного забезпечення внутрішньої антикризової стійкості туристичних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 4 (09). С. 36–42.

3. Діденко Є.С. Сценарний підхід до оцінки ризиків інформаційної безпеки на основі теорії нечіткої логіки. *Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті: матеріали 27-го Міжнар. молодіж. форуму*, 10–12 травня 2023 р. Харків : ХНУРЕ, 2023. Т. 4. С. 96–97.
4. Ковальчук С.В. Застосування сценарного підходу до впровадження маркетингових стратегій управління персоналом у діяльність машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6 Том 1. С. 7–16.
5. Крутова А.С., Ставерська Т.О. Сценарний підхід до прогнозування і планування прибутку підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 2 (20). С. 25–36.
6. Мешко Н.П., Колесник В.В. Сценарний підхід в стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю металургійних підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 12.
7. Решетняк О.І. Сценарний підхід до визначення напрямів розвитку наукового потенціалу в Україні. *Наукові економічні дослідження: актуальні питання та інноваційні аспекти: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Дніпро, 24 жовтня 2020 р.). Дніпро : НО «Перспектива», 2020. 160 с. С. 38–41.
8. Романишин М.І., Шпак Н.О. Моделювання варіантів сценаріїв розвитку подій при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства. *Економіка промисловості*. 2011. № 2. С. 144–151.
9. Романовська Ю. Сценарний підхід до зміцнення соціально-економічної безпеки міста. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № 3. С. 58–66. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.3.58>
10. Філіппова В.Д. Методика розроблення прогнозних сценаріїв процесу формування і реалізації державної політики. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/24.pdf
11. Шандова Н.В. Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 1 (79). URL <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/96700/92371>
12. Schuler R. S. Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*. 1992. № 21 (1).
13. Van Notten Ph. Scenario Development: a Typology of Approaches. *Think Scenario. Rethink Education*. Paris: OECD Publishing, 2006. P. 69–84.

References:

1. Hudz O.Ie., Hadytskyi M.H. & Cherniavskiy I. Yu. (2024) Stratehichni stsenarii rozvytku tsyfrovoy transformatsii upravlinnia pidpriemstv v novykh ekonomichnykh realiiakh [Strategic scenarios for the development of digital transformation of enterprise management in new economic realities]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. No 2 (45). Pp. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010202> [in Ukrainian]
2. Dzhereliuk Yu.O. (2018) Zastosuvannia stsenarnoho pidkhodu do systemnoho zabezpechennia vnutrishnoi antykrizovoi stikiosti turystychnykh pidpriemstv [Application of a scenario approach to systemic support of internal anti-crisis resilience of tourism enterprises]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*. Vypusk 4 (09). Pp. 36–42. [in Ukrainian]
3. Didenko Ye. S. (2023) Stsenarnyi pidkhid do otsinky ryzykiv informatsiinoi bezpeky na osnovi teorii nechitkoi lohiky [Scenario approach to information security risk assessment based on fuzzy logic theory]. *Radioelektronika ta molod u KhKhI stolitti : materialy 27-ho Mizhnar. molodizh. forumu*, 10–12 travnia 2023 r. Kharkiv: KhNURE. T. 4. Pp. 96–97. [in Ukrainian]
4. Kovalchuk C.V. (2017) Zastosuvannia stsenarnoho pidkhodu do vprovadzhennia marketynhovykh stratehii upravlinnia personalom u diialnist mashynobudivnykh pidpriemstv [Application of a scenario approach to the implementation of marketing strategies for personnel management in the activities of machine-building enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. No 6 T. 1. Pp. 7–16. [in Ukrainian]
5. Krutova A.S. & Staversjka T.O. (2014) Scenarnyj pidkhid do prognozuvannja i planuvannja prybutku pidpryjemstv [Scenario approach to forecasting and planning corporate profits]. *Ekonomichna strateghija i perspektyvy rozvytku sfery torghivli ta poslugh*. No. 2(20), Pp. 25–36 [in Ukrainian]
6. Meshko N.P. & Kolesnyk V.V. (2017) Stsenarnyi pidkhid v stratehichnomu upravlinni zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu metalurhiinykh pidpriemstv [Scenario approach in strategic management of foreign economic activities of metallurgical enterprises]. *Efektivna ekonomika*. No 12. [in Ukrainian]
7. Reshetniak O. I. (2020) Stsenarnyi pidkhid do vyznachennia napriamiv rozvytku naukovooho potentsialu v Ukraini [Scenario approach to determining directions for the development of scientific potential in Ukraine]. *Naukovi ekonomichni doslidzhennia: aktualni pytannia ta innovatsiini aspekty: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Dnipro, 24 zhovtnia 2020 r.). Dnipro: NO “Perspektyva”. 160 p. Pp. 38–41. [in Ukrainian]
8. Romanysyn M.I. & Shpak N.O. (2011). Modeljuvannja variantiv scenarijiv rozvytku podij pry formuvanni strateghiji zabezpechennja ekonomichnoji stabilnosti pidpryjemstva [Modeling of scenarios for the development of events when forming a strategy for ensuring the economic stability of an enterprise]. *Ekonomika promyslovosti*, vol. 2. Pp. 144–151. [in Ukrainian]
9. Romanovska Yu. (2022). Stsenarnyi pidkhid do zmitsnennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky mista [Scenario approach to strengthening the socio-economic security of the city]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “Kharkivskiy politekhnichnyi instytut” (ekonomichni nauky)*. No 3. Pp. 58–66. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.3.58> [in Ukrainian]

10. Filippova V.D. (2015). Metodyka rozroblennja proghnoznykh scenarijiv procesu formuvannja i realizaciji derzhavnoi polityky [Methodology for developing forecast scenarios for the process of forming and implementing state policy]. *Teorija ta praktyka derzhavnogho upravlinnja i miscevogho samovrjaduvannja*, vol. 1. Available at: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/24.pdf [in Ukrainian]
11. Shandova N.V. (2017). Scenario Approach to Determining the Directions of Enterprise Development [Scenario approach to determining the directions of enterprise development]. *Visnyk ZhDTU*, vol. 1 (79). Available at: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/96700/92371> [in Ukrainian]
12. Schuler R. S. (1992) Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*. No 21 (1).
13. Van Notten Ph. (2006). Scenario Development: a Typology of Approaches. Think Scenario. *Rethink Education*. Paris: OECD Publishing. Pp. 69–84.

ALTERNATIVE SCENARIOS FOR THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

Summary. The article develops proposals for alternative scenarios for the development of intellectual capital of agricultural enterprises in the digital economy for the period of post-war recovery. It is stated that Ukraine is facing growing problems related to ecology, climate change, soil degradation and the need to transition to more ecological agriculture, therefore, in the post-war recovery period, it will be advisable to accelerate the development of intellectual capital, in particular through the introduction of innovations, new agricultural technologies, diversification of production, mastering ecological methods of farming, creating highly qualified jobs, forming a sustainable innovative economy, which will allow adapting to new challenges and requirements, ensuring stable food production and preserving natural resources. The need to form a set of new post-war scenarios for the development of intellectual capital of agricultural enterprises that balance their financial, intellectual and ecological capabilities is argued. To this end, the essence of the scenario approach has been clarified, three comprehensive alternative scenarios for the development of intellectual capital of agricultural enterprises in the digital economy (evolutionary, strategic and transformational) have been outlined, which will be useful in the post-war recovery period. The choice of a specific scenario depends on the specifics of the agricultural enterprise, its strategic goals, available resources and external environment. The key success factors for the proposed scenarios and the stages of their selection and implementation have been determined, which include: identification, analysis, assessment and diagnostics, development of scenarios for the development of intellectual capital and their implementation. It is substantiated that the use of a scenario approach to the development of intellectual capital in agricultural enterprises in the digital economy opens up significant additional opportunities and reserves, as it allows for a more flexible and effective response to rapidly changing conditions.

Keywords: intellectual capital, agricultural enterprises, digital economy, scenario approach, scenarios.