

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АРК «ПРИДУНАЙСЬКА
НИВА» ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти Довгана Віталія Олексійовича

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту

Ганна ДІДУР _____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економіки, права та управління бізнесом
Одеського національного економічного
університету

Наталя ЗАХАРЧЕНКО

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 2023

ОДЕСА – 2023

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

« _____ » _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Віталія Довгана

1. Тема роботи: «Управління стратегічними змінами господарської діяльності АРК «Придунайська нива» Ізмаїльського району Одеської області», науковий керівник роботи: к.е.н., доцент *Дідур Г.І.* затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету №23-з від 27.02. 2023 року

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 12 грудня 2023 р.

3. Об'єкт дослідження: процеси управління стратегічними змінами господарській діяльності сільськогосподарських підприємств.

4. Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та методичні аспекти управління стратегічними змінами господарській діяльності сільськогосподарських підприємств.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– узагальнити теоретичні підходи до визначення стратегічних змін, як об'єкту управління;

– визначити сутність управління стратегічними змінами господарській діяльності підприємств;

- дослідити сучасні інструменти розробки і впровадження стратегічних змін господарської діяльності підприємства;

5.2. Аналітичний розділ:

– провести оцінку соціально-економічних передумов діяльності сільськогосподарських кооперативів;

- дати характеристику організаційного та ресурсного забезпечення підприємства, як основи впровадження стратегічних змін;

- здійснити аналіз результативності та ефективності господарської діяльності підприємства.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати напрямки стратегічних змін у господарської діяльності;
- розробити проєкт розвитку господарської діяльності;
- запропонувати способи подолання опору стратегічним змінам.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Характеристика стратегічних змін розвитку підприємства відповідно до класифікації змін; Методи управління змінами на підприємстві; Підходи вчених щодо сутності поняття «стратегічне управління»; Структура стратегічного управління; Вимоги до управління стратегічними змінами; Функції управління стратегічними змінами господарської діяльності підприємства; Структурно-логічна схема оцінювання рівня готовності підприємства до впровадження стратегічних змін; Причини опору змінам на підприємствах.

6.2. До аналітичного розділу:

Динаміка сільськогосподарських угідь в Україні за 2000-2020 роки, га; Основні засоби в сільському, лісовому та рибному господарстві, млн. грн.; Фінансові показники діяльності сільськогосподарських підприємств України; Структура продукції сільського господарства у підприємствах різних форм власності, в постійних цінах 2016 року; відсотків до загального обсягу; Структура сільськогосподарських кооперативів за видами, 2022 рік, %; Основні законодавчі акти, що регулюють діяльність АРК «Придунайська нива»; Організаційна структура управління АРК «Придунайська нива»; Склад та структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції; Рівень забезпеченості АРК «Придунайська нива» виробничими ресурсами Показники результативності виробництва основних видів продукції; Склад і структура оборотних активів; Рівень використання виробничого потенціалу АРК «Придунайська нива»; Основні показники динаміки фінансових результатів та рентабельності господарської діяльності АРК «Придунайська нива», тис. грн.; Фактори конкурентоспроможності основних видів продукції АРК «Придунайська нива».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

«Дерево цілей» стратегічних змін в АРК «Придунайська нива»; Збалансована система показників для досягнення цілей стратегічних змін АРК «Придунайська нива»; Необхідна техніка та обладнання для реалізації проєкту; Графік робіт виробництва актинідії в АРК Витрати на вирощування актинідії за роками, грн; Результати від вирощування актинідії за роками; Показники реалізації проєкту АРК «Придунайська нива» з виробництва актинідії (ківі); SWOT-аналіз ризиків вирощування актинідії в АРК «Придунайська нива»; Програма заходів щодо управління персоналом в умовах організаційних змін в АРК «Придунайська нива».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; звіт ректора ОДАУ; основні показники роботи НПП ОДАУ; штатний розклад.

8. Дата видачі завдання:

27.02. 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 27.02.2023	0,5	виконано
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	27.02.2023	0,5	виконано
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	16.03.2023-24.03.2023-	0,5	виконано
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	25.03.2023-22.04.2023	3,0	виконано
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.04.2023-12.05.2023	0,5	виконано
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.05.2023-12.09.2023	3,0	виконано
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.09.2023-12.11.2023	4,5	виконано
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2023-15.11.2023	1,0	виконано
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2023-22.11.2023	0	виконано
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2023-28.11.2023	1,5	виконано
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2023-12.12.2023	1,0	виконано
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.12.2023	0,1	виконано
14	Перевірка роботи на оригінальність	12.12.2023-20.12.2023	0	виконано
15	Попередній захист на кафедрі	21.12.2023	0,4	виконано
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	20.12.2023-25.12.2023	0	виконано
17	Захист кваліфікаційної роботи	26.12.2023-28.12.2023	1,5	виконано
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Віталій ДОВГАН

Науковий керівник: _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Довган В.О. Управління стратегічними змінами господарської діяльності АРК «Придунайська нива» Ізмаїльського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. Ефективне управління стратегічними змінами господарської діяльності підприємства забезпечує його економічний розвиток на довгострокову перспективу. Економічний розвиток організації і стратегічні зміни в її господарській діяльності є тісно взаємопов'язаними категоріями. Стратегічні зміни запроваджуються в господарську діяльність підприємства задля забезпечення його розвитку.

Проблематику управління стратегічними змінами господарській діяльності підприємств вивчали такі вчені та фахівці, як Воронков Д.К., Гладкова А.О., Гронь О. В., Занора В.О., Ляхович Л., Мізюк Б. М., Пастухова В. В., Приймак Н.С., Ступіна Ю.Ю. Ус Ю.В., Castillo L.A.M., Cazarini E.W., Svetanovski B. та інші.

Не зважаючи на численні зазначені напрацювання в даній сфері, на разі теоретичний та прикладні аспекти управління стратегічними змінами господарській діяльності підприємств вимагають подальших досліджень, що зумовлено появою нових тенденцій у зовнішньому середовищі, методів і інструментів в сфері менеджменту, науковими надбаннями вчених та фахівців тощо.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо управління стратегічними змінами господарській діяльності сільськогосподарських підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних і прикладних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами господарській діяльності сільськогосподарських підприємств.

У відповідності до поставленої мети визначено і вирішено наступні завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення стратегічних змін, як об'єкту управління;
- визначити сутність управління стратегічними змінами господарській діяльності підприємств;
- дослідити сучасні інструменти розробки і впровадження стратегічних змін господарської діяльності підприємства;
- провести оцінку соціально-економічних передумов діяльності сільськогосподарських кооперативів;
- дати характеристику організаційного та ресурсного забезпечення підприємства, як основи впровадження стратегічних змін;
- здійснити аналіз результативності та ефективності господарської діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрямки стратегічних змін у господарській діяльності;
- розробити проєкт розвитку господарської діяльності;
- запропонувати способи подолання опору стратегічним змінам.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління стратегічними змінами господарській діяльності сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та методичні аспекти управління стратегічними змінами господарській діяльності сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять роботи вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі управління стратегічними змінами господарській діяльності сільськогосподарських підприємств.

Для досягнення поставленої мети і вирішення поставлених у роботі завдань використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: абстрактно-логічний; методи теоретичного узагальнення, системного аналізу; системного підходу, аналізу та синтезу; статистичний аналіз – для виявлення ретроспективних та перспективних тенденцій розвитку підприємств, методи стратегічного аналізу для виявлення впливу зовнішнього середовища на підприємство.

Інформаційне забезпечення. Інформаційною базою стали законодавчі акти державної влади України, дані Державного комітету статистики України, фінансово-економічна та статистична звітність АРК «Придунайська нива».

До інформаційного забезпечення також належить науково-методична література за темою, публікації в періодичних виданнях, власні спостереження автора.

Практичне значення одержаних результатів магістерського дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо реалізації проєкту вирощування актинідії в АРК «Придунайська нива».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у застосуванні комплексного підходу до вивчення стратегічних змін у господарській діяльності сільськогосподарських підприємств. За результатами дослідження

удосконалено методичний підхід до розробки заходів з запобігання опору змінам.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати магістерського дослідження були оприлюднені на I Міжнародній науково-практичній конференції Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри. 1 листопада 2023 року. Одеса, ОДАУ.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінки друкованого тексту. Робота містить 24 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 88 найменувань.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретичні основи управління стратегічними змінами господарської діяльності підприємств» визначено стратегічні зміни як організаційні зміни, що відбуваються у контексті стратегічного управління. Саме стратегічні зміни є основним конструктивним змістом будь-якої стратегії, оскільки вони перетворюють організацію у якісно новий стратегічний стан.

На основі узагальнення підходів вчених до трактування поняття «управління стратегічними змінами» визначено сутність управління стратегічними змінами господарській діяльності підприємств як систематичні заходи з боку менеджменту, спрямовані на те, щоб впливати на підприємство як на платформу стратегічних змін. Мета таких заходів полягає в переході підприємства з одного стану в інший (бажаний), відповідно до визначених стратегічних цілей, визначених стейкхолдерами, та умов діяльності, які визначені оточуючим середовищем. Досліджено сучасні інструменти розробки і впровадження стратегічних змін господарської діяльності підприємства, серед яких виділено функції управління стратегічними змінами, етапи впровадження стратегічних змін, методи аналізу та контролю за впровадженням стратегічних змін, методи подолання опору змінам.

У другому розділі «Оцінка сучасного рівня управління господарською діяльністю АРК «Придунайська нива» Ізмаїльського району Одеської області» проаналізовано динаміку забезпечення агропідприємств сільськогосподарськими угіддями, основними засобами. Досліджено діяльність кооперативів в сільському господарстві. Дано характеристику організаційного та ресурсного забезпечення підприємства, як основи впровадження стратегічних змін. Проведено аналіз результативності та ефективності господарської діяльності підприємства

У третьому розділі «Напрямки удосконалення управління стратегічними змінами господарської діяльності АРК «Придунайська нива» Ізмаїльського району Одеської області» обґрунтовано напрямки стратегічних змін у господарської діяльності. Побудовано «Дерево цілей» стратегічних змін в АРК «Придунайська нива» на основі проведення SWOT-аналізу господарської діяльності підприємства. Сформована стратегічна карта для реалізації бізнес-ідеї «управління стратегічними змінами господарської діяльності АРК «Придунайська нива», що відображає ключові стратегічні цілі та їх

взаємозв'язки в організації. Визначена збалансована система показників для досягнення цілей стратегічних змін АРК «Придунайська нива». Розроблено проєкт розвитку господарської діяльності, а саме вирощування актинідії. Запропоновано способи подолання опору стратегічним змінам, розроблена програма заходів щодо управління персоналом в умовах організаційних змін.

Висновки

Узагальнення теоретико-методичних і прикладних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами господарській діяльності сільськогосподарських підприємств, дозволяють зробити наступні висновки:

1. Узагальнено теоретичні підходи до визначення стратегічних змін, як об'єкту управління. визначено сутність управління стратегічними змінами господарській діяльності підприємств як систематичні заходи з боку менеджменту, спрямовані на те, щоб впливати на підприємство як на платформу стратегічних змін. Досліджено сучасні інструменти розробки і впровадження стратегічних змін господарської діяльності підприємства, серед яких виділено функції управління стратегічними змінами, етапи впровадження стратегічних змін, методи аналізу та контролю за впровадженням стратегічних змін, методи подолання опору змінам.

2. Проведено оцінку соціально-економічних передумов діяльності сільськогосподарських кооперативів. Визначено, що економічне становище сільськогосподарських підприємств України є не стабільним, особливо воно ускладнюється широкомасштабними військовими діями. Дано характеристику організаційного та ресурсного забезпечення підприємства, як основи впровадження стратегічних змін. Проведено аналіз результативності та ефективності господарської діяльності підприємства.

3. Обґрунтовано напрямки стратегічних змін у господарської діяльності. АРК «Придунайська нива» на основі проведення SWOT-аналізу господарської діяльності підприємства. Розроблено проєкт розвитку господарської діяльності, а саме вирощування актинідії. Запропоновано способи подолання опору стратегічним змінам, розроблена програма заходів щодо управління персоналом в умовах організаційних змін.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи:

Боев В.В., Довган В.О., Дідур Г.І. Управління стратегічним розвитком господарської діяльності сучасних підприємств. Браславські читання. Економіка ХХІ століття: національний та глобальний виміри: *Збірник матеріалів I Міжнародної наукової-практичної конференції, 1 листопада 2023 року*. Одеса, ОДАУ. 2023. С. 26 -27.

АНОТАЦІЯ

Довган В.О. Управління стратегічними змінами господарської діяльності АРК «Придунайська нива» Ізмайльського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

В кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні підходи до визначення стратегічних змін, як об'єкту управління; визначено сутність управління стратегічними змінами господарській діяльності підприємств; досліджено сучасні інструменти розробки і впровадження стратегічних змін господарської діяльності підприємства.

Проведено оцінку соціально-економічних передумов діяльності сільськогосподарських кооперативів; дано характеристику організаційного та ресурсного забезпечення підприємства, як основи впровадження стратегічних змін; проаналізовано результативність та ефективність господарської діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегічні зміни, стратегічне управління, сільськогосподарські виробничі кооперативи, опір змінам, актинідія.

ANNOTATION

Dovgan V.O. Management of strategic changes in economic activity of ARC "Prydanuiska Niva" of Izmail District, Odesa Region. - On the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management". Odessa State Agrarian University, Odesa, 2023.

The qualification work summarizes theoretical approaches to defining strategic changes as an object of management; the essence of managing strategic changes in the economic activity of enterprises is defined; modern tools for the development and implementation of strategic changes in the economic activity of the enterprise are researched.

An assessment of the socio-economic prerequisites for the activity of agricultural cooperatives was carried out; a description of the organizational and resource support of the enterprise is given, as a basis for the implementation of strategic changes; the effectiveness and efficiency of the enterprise's economic activity were analyzed.

Key words: strategic changes, strategic management, agricultural production cooperatives, resistance to changes, actinidia.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Стратегічні зміни: поняття, характеристика, форми	7
1.2. Сутність управління стратегічними змінами	12
1.3. Сучасні інструменти розробки і впровадження стратегічних змін господарської діяльності підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АРК «ПРИДУНАЙСЬКА НИВА» ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	29
2.1. Соціально-економічні передумови діяльності сільськогосподарських кооперативів	29
2.2. Характеристика організаційного та ресурсного забезпечення підприємства, як основи впровадження стратегічних змін	39
2.3. Аналіз результативності та ефективності господарської діяльності підприємства	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АРК «ПРИДУНАЙСЬКА НИВА» ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	58
3.1. Обґрунтування напрямків стратегічних змін у господарській діяльності	58
3.2. Розробка проєкту розвитку господарської діяльності	65
3.3. Способи подолання опору стратегічним змінам	80
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне управління стратегічними змінами господарської діяльності підприємства забезпечує його економічний розвиток на довгострокову перспективу. Економічний розвиток організації і стратегічні зміни в її господарській діяльності є тісно взаємопов'язаними категоріями. Стратегічні зміни запроваджуються в господарську діяльність підприємства задля забезпечення його розвитку. І стратегічні зміни і розвиток господарської діяльності є складовими системи стратегічного управління організації, на яку здійснюють вплив як внутрішні особливості підприємства, так і фактори зовнішнього середовища, щодо його функціонування.

Видозміни внутрішніх та зовнішніх факторів, поява нових тенденцій, цифровізація, введення військового стану, проблеми, пов'язані з логістикою тощо, визначають необхідність удосконалення системи стратегічного управління організацією, а також удосконалення управління стратегічними змінами в її господарській діяльності. Зазначені проблеми передбачають як необхідність вивчення та аналізу сучасної теорії і практики управління стратегічними змінами господарській діяльності підприємства, так і обґрунтування пропозицій щодо їхнього змісту та напрямки впровадження в діяльність підприємств. Зазначені динамічні зміни у зовнішньому середовищі функціонування організацій і їх значний вплив на господарську діяльність підприємств визначають актуальність обраної теми дослідження.

Проблематику управління стратегічними змінами господарській діяльності підприємств вивчали такі вчені та фахівці, як Воронков Д.К. [5], Гладкова А.О. [10], Гронь О. В. [13], Занора В.О. [24-27], Ляхович Л. [34], Мізюк Б. М. [37], Пастухова В. В. [43], Приймак Н.С. [52], Ступіна Ю.Ю. Ус Ю.В. [67], Castillo L.A.M., Cazarini E.W. [85], Cvetanovski B. [86] та інші.

Не зважаючи на численні зазначені напрацювання в даній сфері, на разі теоретичний та прикладні аспекти управління стратегічними змінами господарській діяльності підприємств вимагають подальших досліджень, що

зумовлено появою нових тенденцій у зовнішньому середовищі, методів і інструментів в сфері менеджменту, науковими надбаннями вчених та фахівців тощо.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних і прикладних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами господарській діяльності сільськогосподарських підприємств.

У відповідності до поставленої мети визначено і вирішено наступні завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення стратегічних змін, як об'єкту управління;
- визначити сутність управління стратегічними змінами господарській діяльності підприємств;
- дослідити сучасні інструменти розробки і впровадження стратегічних змін господарської діяльності підприємства;
- провести оцінку соціально-економічних передумов діяльності сільськогосподарських кооперативів;
- дати характеристику організаційного та ресурсного забезпечення підприємства, як основи впровадження стратегічних змін;
- здійснити аналіз результативності та ефективності господарської діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрямки стратегічних змін у господарській діяльності;
- розробити проєкт розвитку господарської діяльності;
- запропонувати способи подолання опору стратегічним змінам.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління стратегічними змінами господарській діяльності сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та методичні аспекти управління стратегічними змінами господарській діяльності сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять роботи вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі управління стратегічними змінами господарській діяльності сільськогосподарських підприємств.

Для досягнення поставленої мети і вирішення поставлених у роботі завдань використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: абстрактно-логічний; методи теоретичного узагальнення, системного аналізу; системного підходу, аналізу та синтезу; статистичний аналіз – для виявлення ретроспективних та перспективних тенденцій розвитку підприємств, методи стратегічного аналізу для виявлення впливу зовнішнього середовища на підприємство.

Інформаційне забезпечення. Інформаційною базою стали законодавчі акти державної влади України, дані Державного комітету статистики України, фінансово-економічна та статистична звітність АРК «Придунайська нива».

До інформаційного забезпечення також належить науково-методична література за темою, публікації в періодичних виданнях, власні спостереження автора.

Практичне значення одержаних результатів магістерського дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо реалізації проєкту вирощування актинідії в АРК «Придунайська нива».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у застосуванні комплексного підходу до вивчення стратегічних змін у господарській діяльності сільськогосподарських підприємств. За результатами дослідження удосконалено методичний підхід до розробки заходів з запобігання опору змінам.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати магістерського дослідження були оприлюднені на I Міжнародній науково-практичній конференції Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри. 1 листопада 2023 року. Одеса, ОДАУ.

За результатами досліджень опубліковано наукову публікацію:

Боев В.В., Довган В.О., Дідур Г.І. Управління стратегічним розвитком господарської діяльності сучасних підприємств. Браславські читання. Економіка ХХІ століття: національний та глобальний виміри: *Збірник матеріалів I Міжнародної наукової-практичної конференції, 1 листопада 2023 року*. Одеса, ОДАУ. 2023. С. 26 -27.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінки друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці, 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 88 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Стратегічні зміни: поняття, підходи, форми

Головне питання, з яким сьогодні стикаються організації, – це ефективне управління змінами. В умовах динамічного ринку організації повинні мати здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, щоб вижити. Нерідко складність та швидкість змін перевіряють насправді здатність менеджерів та працівників пристосовуватись до ситуації. Якщо в організації не вдається провести необхідні зміни, то їй доводиться платити за це дуже високу ціну.

Менеджери та працівники повинні постійно проводити зміни у організації, дозволяючи їм ефективно адаптуватися до позаорганізаційного середовища, яке менеджери не в змозі контролювати. Вимоги до змін надходять як з середини компанії у вигляді потреб та очікувань працівників, так і ззовні у вигляді посилюваної конкуренції, технологічних інновацій, нового законодавства, тиску соціальних факторів. Одні організації проводять зміни після того, як ці вимоги здійснять на них тиск, інші прагнуть передбачити появу подібного тиску та провести зміни у превентивному порядку.

Стратегічні зміни – це організаційні зміни, що відбуваються у контексті стратегічного управління. Саме стратегічні зміни є основним конструктивним змістом будь-якої стратегії, оскільки вони перетворюють організацію у якісно новий стратегічний стан.

Стратегічне бачення – це картина майбутнього стану організації, яка через систему ключових атрибутів дає спеціалізоване якісне уявлення про діловий успіх, якого організація може досягти у конкретній довгостроковій перспективі [4, с. 46].

«Під стратегічними організаційними змінами розуміють упровадження нових методів і технологій з тим, щоб привести діяльність підприємства згідно вимог ринку, що змінюються, або отримати вигоду з можливостей, які є в бізнесі» [75, с.49].

Розгляд аналізу визначення терміну "зміни" та розгляд різноманітних класифікацій змін, представлених у економічній літературі [4 – 10], дозволяє встановити набір характеристик, які є властивими стратегічним змінам для інноваційного розвитку підприємства. Такий аналіз допомагає сформулювати конкретне уявлення про їх природу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Характеристика стратегічних змін розвитку підприємства відповідно до класифікації змін

Класифікаційна ознака	Група змін	Характеристика стратегічних змін
За джерелом змін	Екзогенні	Джерело змін знаходиться поза об'єктом – підприємством
За масштабами змін	Загальні	Зміни, що відбуваються на підприємстві в наслідок загальних процесів
За якістю змін	Прогресивні	Зміни, що забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства, тобто рух «від нижчого до вищого»
За швидкістю змін	Еволюційні	Трансформаційні зміни, що реалізуються поступово та розраховані на багато років
За видом кризової ситуації, що стала поштовхом до змін	Спричинені стратегічною кризою	Зміни, спрямовані на підвищення «потенціалу успіху» шляхом відновлення орієнтації підприємства (вихід на нові ринки, продуктові або технологічні інновації)
За рівнем невизначеності змін	Планові	Своєчасні та упорядковані зміни, що мають бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю
За можливістю управління змінами	Керовані	Зміни, що піддаються управлінню
За характером змін	Інкрементарні	Зміни, які є серією безперервного руху, що не порушує рівноваги підприємства в цілому
За сутністю змін	Інтенсивні (якісні)	Зміни, спрямовані на якісне покращання способів, методів та технології використання факторів виробництва

Джерело: Сформовано автором за [6, с. 8].

Дослідження підходів до управління стратегічними змінами [28, с. 205; 70, с. 1304] виявила наявність наступних: системний; процесний; поведінковий; ситуаційний. Андрущенко Н.О. [1] серед підходів до управління організаційними змінами визначає: директивний; переговорний; заснований на дії; аналітичний.

Кожен підхід має особливості, певні переваги та недоліки. На нашу думку, визначення підходів щодо управління стратегічними змінами має відбуватись з урахування умов діяльності підприємства. Переважно застосовується комплекс низки підходів та методів, що найкращим чином забезпечує ефективність управління стратегічними змінами. Щодо методів (рис. 1.1), то, на нашу думку, на сьогодні актуальними є саме проєктні методи, а методологія управління проєктами та проєктний підхід до управління розвитком та стратегічними змінами є пріоритетним інструментарієм системи управління підприємством.

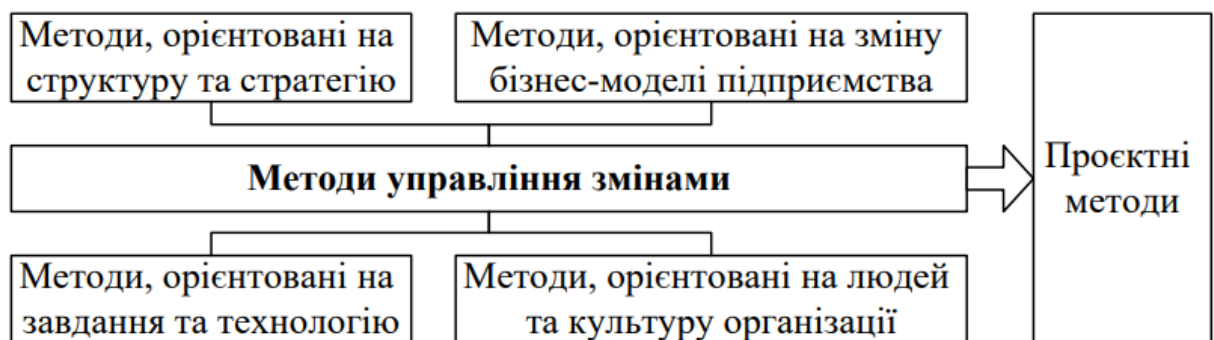


Рисунок 1.1. - Методи управління змінами на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [28]

Стратегічне бачення можна формально визначити як внутрішній документ, який допомагає керівництву компанії вирішити сумніви щодо довгострокових перспектив компанії.

При розробці бачення команда менеджерів компанії має визначити

1. як керівництво уявляє собі майбутнє компанії
2. напрям, у якому компанія має розвиватися
3. як виглядатимуть майбутні технології, продукти та клієнти компанії

4. де компанія перебуває у довгостроковій перспективі.

Універсальної стратегії змін немає. Однак ми часто чуємо про успішних менеджерів, які швидко впровадили масштабні зміни, не беручи до уваги думки, знання, досвід чи навіть роботу тих, кого вони торкнулися. Такий підхід може бути ефективним протягом дуже короткого періоду часу, але при тривалому використанні він часто призводить до великих витрат замість позитивних змін, що підвищують ефективність організаційних процесів. Важливо пам'ятати, що менеджери мають вибір під час використання стратегій змін.

Давайте розглянемо типи стратегій змін, які зазвичай використовуються на практиці. Різні стратегії змін можна розділити п'ять груп. Звичайно, можливі також перехідні та гібридні форми стратегій. Залежно від обраної

Стратегії існують різні підходи та методи реалізації стратегії змін.

Стратегія 1 – спрямовані стратегії

Підхід - примус до змін з боку менеджерів, які можуть «договоритися» з другорядних питань.

Засоби реалізації - забезпечення дотримання угод про оплату праці, зміна режиму роботи (стандартів, ставок, годин і т.д.) за допомогою мандату.

Стратегія 2 – Стратегія переговорів

Підхід – визнання законних інтересів інших сторін, залучених до змін, та надання можливостей для поступок.

Засоби реалізації – Контракти виконання роботи, угоди з постачальниками про якості.

Стратегія 3 – Нормативна стратегія

Підхід - Встановлення загального ставлення до змін, часто з використанням зовнішніх агентів змін.

Засоби реалізації – відповідальність за якість, нова програма цінностей, командна робота, нова культура, відповідальність працівників.

Стратегія 4 – Аналітична стратегія

Підхід – чітке визначення проблеми, збирання інформації, дослідження, залучення експертів.

Засоби реалізації – проектна робота (наприклад, нова система нарахування заробітної плати, використання техніки, нова інформаційна система.

Стратегія 5 - стратегія, орієнтована на дію

Підхід - всебічне визначення проблеми, спроба знайти модифіковані рішення на основі результатів, більше залучення зацікавлених сторін, ніж у аналітичної стратегії

Режим роботи – програми втручання для зниження абсентеїзму та численні підходи до якості.

За певних умов кожна стратегія має переваги. Однак у те ж час можна перерахувати обґрунтовані фактори, які можуть вплинути на вибір менеджерів. Ці фактори такі:

- Час, необхідний для впровадження змін;
- рівень та тип очікуваного опору;
- влада (авторитет) агента змін;
- Обсяг необхідної інформації;
- фактори ризику.

Стратегічне планування також відбувається на національному рівні, тому бізнес-організації враховують національні стратегічні цілі у своєму розвитку та активно розробляють стратегічні моделі У постійно мінливому економічному, політичному та екологічному контексті організації перебувають під тиском необхідності адаптації не лише своїх поточних планів та стратегічних моделей.

Існує три способи розробки стратегії: «зверху вниз», «знизу вгору» та за допомогою консалтингової фірми. У першому випадку («згори донизу») стратегічний план формується керівництвом компанії та передається у вигляді наказу на всі рівні управління; при підході «знизу нагору» окремі відділи (наприклад, маркетинг, фінанси, НДДКР) розробляють рекомендації для

стратегічного плану у своїй галузі знань. Ці рекомендації передаються керівництву, яке потім узагальнює їх і може ухвалити остаточне рішення під час групового обговорення. Консультаційні послуги також можуть бути використані для діагностики організації та розробки стратегії.

1.2. Сутність управління стратегічними змінами

Сучасне розуміння стратегічного управління можна роздивитись як результат еволюційного процесу. Точно, попередньо визначити сутність стратегічного управління, розкрити еволюцію концепції стратегічного управління. Розвиток концепцій стратегічного управління було обумовлено як вимірюванням економічних, технологічних та соціальних умов діяльності підприємств, так і розробкою все більш досконалих методів управління промисловими корпораціями. Чим складніше, й неочікуваніше ставав стан господарського середовища, в якому функціонували підприємства, тим більше ускладнювались системи управління, разом з тим змінювалось розуміння суті стратегічного управління.

Розглянемо детальніше сутність і проблеми кожного з еволюційних етапів. Перший етап, отримав найбільш широко розповсюдження на початку XX-го століття, характеризується широким застосуванням бюджетно-фінансового контролю. Бюджетування представляє собою поточне планування виробничо-господарської діяльності. Основними рисами його є короткочасний характер і внутрішню спрямованість. Це означає, що при розробці бюджету враховуються тільки ті фінансові показники, які стосуються внутрішньої діяльності. При управлінні на основі бюджетно-фінансового контролю інформація про зовнішні умови функціонування підприємства залишилася поза увагою управлінців. Звісно, з цього приводу обговорювалися перспективні напрямки розвитку підприємств, хоча, по суті, планування обмежувалося лише складанням щорічних фінансових планів за статтями

витрат на різні цілі. Слід зауважити те, що ефективно діюча система бюджетного планування та фінансового контролю є потужним засобом визначення та контролю за досягненням бажаних результатів.

Підходи вчених щодо сутності стратегічного управління наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Підходи вчених щодо сутності поняття «стратегічне управління»

Автор	Сутність поняття «стратегічне управління»
Юрченко Ю. О. [82, с. 228]	«стратегічне управління є найбільш розвиненою частиною менеджменту і являє собою сферу науково-практичних знань про стратегічні аспекти управління підприємством – про принципи, методи, інструментарій, методологію та засоби ефективного досягнення цілей розвитку підприємства в довгостроковій перспективі»
Шацька З. Я. [80]	«комплекс стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування організації на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку»
Чухлата Ж. Г. [78, с. 366]	«стратегічне управління підприємством є процесом реалізації розроблених заходів, спрямованих на досягнення ефективного економічного розвитку цього підприємства»
Таран-Лала О., Сухорук К. [68]	«стратегічний інструмент управління бізнесу, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей»
Гораль Л., Брич Б, Клименко К. [11,с.274]	«Стратегічне управління – це процес, який передбачає встановлення цілей, вироблення базових напрямків з урахуванням альтернатив розвитку, здійснення комплексу організаційних, технічних, економічних та виховних заходів щодо реалізації стратегії, визначення етапів стратегічного управління, на відповідних стадіях життєвого циклу підприємства, систематичний контроль, адаптивне оперативне регулювання для підтримки стійкої роботи підприємства»

Джерело: Побудовано автором

Існуючі дослідження теорії стратегічного управління виявляють ряд вимог щодо визначення стратегічного управління, це:

- можливість його застосування до будь-якого об'єкту (території, галузі, господарюючому суб'єктові, організації, виду діяльності);

- воно повинно узагальнювати всі управлінські функції, властиві стратегічному менеджменту;
- воно повинно відображати специфіку стратегічного управління [82, с. 223].

«Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають один з одного» [35] Однак існує стійкий зворотній зв'язок і, відповідно, зворотній вплив кожного процесу один на одного (рис. 1.2).

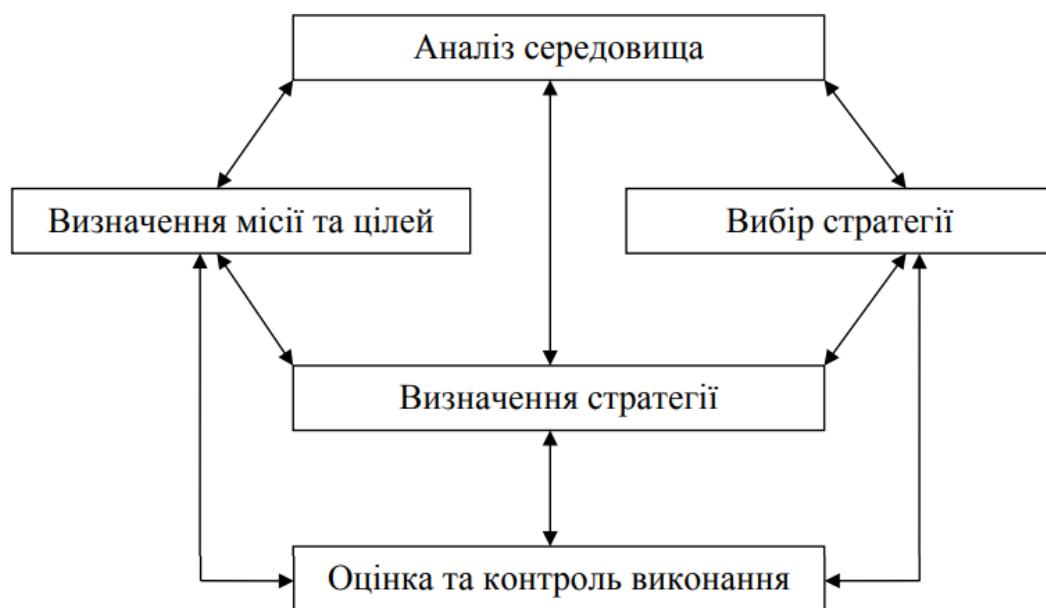


Рисунок 1.2 - Структура стратегічного управління

Джерело: [15, с. 346]

Існує безліч моделей процесу стратегічного управління, що різняться одна від одної кількістю і змістом послідовних кроків. Найбільш відомими є моделі І. Ансоффа, М. Мескона та А. Томпсона, проте всі моделі мають єдиний логічний ланцюжок, а відмінності не є принциповими.

У загальному вигляді технологія процесу стратегічного управління містить такі стадії [99]:

- визначення місії і короткострокових цілей підприємства (усвідомлення проблем, розробка стратегічного бачення і місії організації, встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей);

- стратегічний аналіз (використовується технологія стратегічного аналізу, яка включає оцінку, аналіз потенціалу, позиції та конкурентну перевагу організації, і вплив факторів зовнішнього середовища);
- вибір стратегії розвитку (полягає в підготовці переліку стратегій і у виборі кращої альтернативи для даної ситуації);
- реалізація стратегії (передбачає організаційні заходи щодо реалізації обраної стратегії: розробка проекту і плану, реструктуризація, формування культури та організаційної структури відповідно до обраної стратегії);
- контроль та оцінка виконання положень стратегії (полягає в контролі стратегічного процесу, а також в оцінці виконання дій та внесенні коректив).

Слід звернути увагу що, не дивлячись на появу на конкретному етапі нового розуміння стратегічного управління, воно не відкидало попереднього. Навпаки, кожна наступна концепція вбирає в себе все найкраще з попереднього. Разом з розвитком концепцій стратегічного управління, розвивалося й розуміння стратегії. Не дивлячись на час появи і широке застосування в той або в інший періоді зазначених концепцій стратегічного управління, кожна з них, і зараз широко застосовується в практичному управлінні.

Управління змінами це структурний підхід до переведення індивідів, команд та організацій з поточного стану у бажаний майбутній стан. Метою цього організаційного процесу є розширення прав та можливостей співробітників прийняти та підтримка змін у їх поточному бізнес-оточення. В управлінні проектами, управління змінами розглядається як процес управління проектом, у якому формально представлені та схвалені зміни проекту.

Управління змінами на підприємствах включає три компоненти:

- Сукупність процесів та інструментів для управління змінами;
- Управлінська та лідерська компетентність на всіх рівнях організації, від супервізорів та старших виконавців;
- Стратегічний потенціал, що дає підприємству можливість бути

гнучким, готовим до змін, чуйним до змін ринку.

Цілі управління змінами полягають у тому, щоб усі проекти досягали своїх цілей, людський капітал використовувався найкращим чином, а підприємство мало конкурентні переваги.

Об'єктивні вимоги до впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві узагальнені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 - Вимоги до управління стратегічними змінами

Джерело: Побудовано автором за [50 с.142]

Як зазначає Приймак Н.С. [50, с.141] : «Управління стратегічними змінами на підприємстві як процес має ряд характерних рис:

- цей процес є самостійним видом управлінської діяльності, існування якого пов'язане із динамічністю бізнес-середовища;
- це окрема, усвідомлена філософія бізнесу, «заточена» під конкретний результат чи процес;
- це бізнес-компетенція лідера, яка визначає успішність стратегічного розвитку організації;
- цей вид управлінської діяльності має «пролонговану дію», пов'язану із тим, що він відповідає не тільки за реалізацію змін, але й за ефективне їх застосування та еволюцію змін нижчого рівня у зміни вищого рівня;
- його результати часто складно виміряти (вони є немонетарними, якісними), що, окрім іншого, пов'язане із існуванням «лагу змін»;
- цей менеджмент обумовлює акумулювання та реалізацію стратегічного потенціалу змін підприємства чи будь-якого суб'єкта змін;
- для реалізації своїх функцій використовує команду змін як утворення організаційного дизайну підприємства».

На основі загальних підходів вчених [28] до трактування поняття «управління стратегічними змінами» можна визначити його як систематичні заходи з боку менеджменту, спрямовані на те, щоб впливати на підприємство як на платформу стратегічних змін. Мета таких заходів полягає в переході підприємства з одного стану в інший (бажаний), відповідно до визначених стратегічних цілей, визначених стейкхолдерами, та умов діяльності, які визначені оточуючим середовищем.

1.3. Сучасні інструменти розробки і впровадження стратегічних змін господарської діяльності підприємства

Структурні компоненти системи управління стратегічними змінами господарської діяльності підприємства включають наступне:

1. Суб'єкти управління змінами: Цей елемент охоплює працівників управлінського рівня підприємства, таких як керівники на різних рівнях, які об'єднуються в робочі групи відповідно до функціональних областей управління змінами господарської діяльності.

2. Об'єкти управління змінами господарської діяльності: Це конкретні сфери господарської діяльності підприємства, які потребують певних змін і на які спрямовані заходи суб'єктів для впровадження цих змін. При визначенні об'єктів стратегічних змін рекомендується враховувати просторову структуру управління змінами, що є сукупністю підсистем, виділених за змістовою ознакою.

3. Функції управління змінами господарської діяльності: Ці функції відображають процес реалізації управлінської діяльності з впровадження змін в господарській діяльності та становлять основу управління змінами на засадах самоорганізації. Оскільки управління змінами суттєво є управлінською діяльністю, функції управління змінами господарської діяльності повинні бути інтегровані в загальну систему управління підприємством, яка реалізується через такі функції, як планування, організація, координація, мотивація та контроль. Однак склад загальних функцій управління в контексті стратегічних змін для інноваційного розвитку формується відповідно до сутності змін та особливостей процесу змін (табл. 1.3).

4. Методи впливу на управління змінами господарської діяльності: Ці методи можна описати як потенційні засоби взаємодії між суб'єктами управління змінами, включаючи економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні аспекти [61, 32].

5. Моделі управління змінами господарської діяльності: Ці моделі представляють собою схеми процесів управління змінами і мають сталі характеристики та елементи. Наприклад, «Схема 7-S Маккінзі» та модель «трьох стадій широкої стратегії змін», яку запропонував Д. Андерсен, належать до найвідоміших. Однак, більшість сучасних моделей процесу змін

є або занадто загальними та концептуальними (зменшуючи їхню практичну значущість), або обмежуються лише певними аспектами, необхідними для реалізації трансформаційних змін.

Таблиця 1.3 - Функції управління стратегічними змінами господарської діяльності підприємства

Функція управління змінами	Зміст функцій управління
Планування	- складання плану змін, як складової системи стратегічного планування підприємства з використанням сучасних підходів до планування та здійснення змін, - розробка програми реалізації запланованих змін.
Організація	- формування робочих груп та встановлення їх внутрішньої структури для здійснення змін; - наділення сформованих робочих груп та окремих працівників відповідними повноваженнями, функціями, і відповідальністю, - визначення форм і методів підготовки і реалізації стратегічних змін на підприємстві.
Координація	- розробка процедурних рішень, узгодження та координація дій щодо впровадження змін; - розробка процедурних рішень щодо встановлення зворотного зв'язку, між суб'єктами управління змінами.
Мотивація	- мотивація робочих груп до ефективного впровадження змін у господарську діяльність; - мотивація працівників підприємства до мінімізації опору змінам у господарську діяльність.
Контроль	- поточний моніторинг за ходом реалізації змін; - контроль за результатами змін та їх ефективністю; - проведення заключного контролю за реалізацією програми змін.

Джерело: сформовано автором за [5, с. 10]

5. Подолання опору змінам: Опір змінам є необхідною складовою системи управління змінами, яка виникає при будь-яких змінах в організації. Визначений як усвідомлені дії (або бездіяльність) осіб, спрямовані на затримку прийняття або реалізації рішень. Сучасна література з управління розглядає причини опору змінам (відсутність підтримки стратегій розвитку, конфлікти інтересів, боротьбу за владу, непорозуміння вимог, бажання зберегти цінності, загрозу авторитету та статусу, недовіра тощо) і вказує на ряд поширених методів подолання опору. Однак не існує універсальних правил подолання опору, оскільки носії опору – люди, які в різних способах

реагують на зміни в організації. Таким чином, впровадження стратегічних змін на підприємстві повинно бути адаптовано до реакції персоналу, яка проявляється у формі опору змінам.

Організації у всіх секторах визнають такі етапи стратегічних змін господарської діяльності:

1. Підготовчий етап
2. Етап здійснення нововведень
3. Контроль
4. Оцінка здійснення змін

Давайте докладніше розглянемо кожен із цих етапів. Найважливішим та первинним є етап 1

- Підготовчий етап. На етапі підготовки управління змінами господарської діяльності має розглядатися з двох точок зору: тактичної та стратегічної. З тактичної точки зору, управління змінами означає здатність впровадити зміни в відповідні терміни, досягти поставленої мети, знизити опір змінам та підвищити адаптивність працівників. Зі стратегічної точки зору, управління змінами означає інтеграцію постійних змін до практики управління таким чином, щоб вони стали звичними та очікуваними для всіх співробітників організації та викликали стрес та занепокоєння, коли вони тимчасово відсутні. Саме забезпечення стратегії управління змінами призводить до значного підвищення конкурентоспроможності організації.

На підготовчому етапі визначається кількість людей, залучених до процесу впровадження змін у господарську діяльність, стратегія та терміни проведення змін, а також необхідні ресурси, включаючи консультантів та зовнішніх експертів. На першому етапі неминучою проблемою є опір змінам. Оскільки це явище широкіє і включає безліч аспектів, методів запобігання та контрзаходів, доцільно розділити проблему на окремі питання та ретельно їх опрацювати.

Наступний етап – це етап здійснення нововведень у господарську діяльність, що відповідає за реалізацію змін і включає складні процедури і

процеси, спрямовані на впровадження та реалізацію змін у компанії. Підхід до впровадження змін під час реалізації стратегії може залежати від ряду факторів:

- швидкість запровадження змін.
- ступінь управління з боку керівників.
- використання зовнішніх механізмів, таких як консультації.
- центральна чи місцева спрямованість.

Успішне впровадження змін господарської діяльності залежить від кількох ключових аспектів:

- спілкування з членами команди відповідно до обраної політики.
- залучення членів команди до перетворення та розвитку почуття причетності, детальний план застосування.
- наявність необхідних фінансових, тимчасових та людських ресурсів.

Слід зазначити, що в процесі впровадження змін господарської діяльності компанії можуть мати справу з низькою серйозних проблем:

1. Перерозподіл персоналу під час процесу змін. Зміни у компанії завжди мають на увазі перерозподіл обов'язків. Хтось набуває повноважень, а комусь доводиться від них відмовлятися. Зрозуміло, що останні навряд чи зроблять це добровільно. Більше того, у процесі змін люди часто не мають можливості виконувати необхідні завдання, навіть якщо вони знайомі з проблемами та труднощами конкретної роботи. Також у процесі перетворень часто буває, що співробітники знайомі з проблемами та труднощами певних робочих ситуацій, але не мають повноважень для виконання необхідних завдань, або ті, хто має повноваження, використовують їх у своїх цілях, а не для вирішення проблем. В результаті це можна описати як поділ знань та повноважень, що особливо яскраво проявляється у процесі змін.

2. Поділ відповідальності. Коли співробітники беруть на себе відповідальність у процесі змін, перші результати будуть змішаними, з почуттями смутку та радості.

Співробітники, які отримали право приймати рішення, не знають, як із цим впоратися. Адже це означає, перш за все, що вони збилися зі шляху. У принципі, нікого не цікавить, «дозрів» чи сам працівник до свободи прийняття рішень і чи можлива автономія. Свобода прийняття рішень – це результат рішень інших людей, тому втрата цієї свободи працівниками контрпродуктивна і зрештою не призведе до конкретних результатів.

3. Вплив процесів змін на співробітників У процесах змін керівники часто не хочуть визнавати, що готовність вчитися (адаптація до процесів змін) та небажання приймати нове (відсутність бажання рости, консерватизм) є специфічними стратегіями виживання у поточній ситуації; односторонній акцент на навчання та адаптації до нових ситуацій може порушити баланс між стабільністю та прихильністю та сприяти невпевненості співробітників. Такі співробітники можуть відчувати, що їхній професійний досвід знецінюється і розглядається як непотрібний та неважливий для них.

4. Неадекватна організація процесу змін. Іноді процес перетворень планується, але необхідність направити організацію в потрібне русло не враховується керівниками. Іншими словами, виробничі та технічні процеси просто не вписуються в таку організаційну форму і часто не досягається необхідна командна робота. Співробітники отримують більше відповідальності та свободи, більше простору та можливостей, але при цьому страждають від нестачі формальних компетенцій. Це призводить до бентежної невідповідності між планом перетворень і реальною робочою середовищем. Перераховані вище проблеми в кінцевому підсумку безпосередньо залежать від того, залучені чи співробітники будь-яким чином процес перетворень. Це слід враховувати при розгляді ролі керівників середньої ланки у процесі перетворень та питання мотивації співробітників та менеджерів. Поряд із впровадженням змін (з урахуванням усіх факторів, проблем та обраної стратегії), необхідний також відповідний моніторинг процесу змін.

Обов'язковим етапом потрібно виділяти контроль. Контрольні точки та заходи контролю повинні бути розроблені відповідно до обраної стратегії управління.

Важливим питанням запровадження засобів контролю є виділення необхідних ресурсів:

- Наявність персоналу, відповідального за використання засобів контролю;
- Наявність персоналу, відповідального за використання засобів контролю; наявність часу у цього персоналу;
- Рівень компетентності персоналу.

Можуть бути потрібні додаткові інструменти, наприклад, навчання персоналу правильному впровадженню ефективного управління змінами чи часткове делегування інших завдань період контролю.

Заключним етапом є «Оцінка здійснення змін». Цей крок необхідний для розробки плану дій, що підтримує зміни та виправляє незадовільні результати. Оцінка реалізації змін потребує реєстрації наступних елементів:

- аналіз досягнутих результатів: що було досягнуто, що було досягнуто, що було досягнуто, що завадило досягненню запланованих результатів, які проблеми виникли, але були подолано;
- Забезпечення зворотного зв'язку з суб'єктом і цільовою аудиторією нововведення;
- Звітність про результати.

Якісна оцінка процесу та результатів впроваджених змін може зменшити кількість невдач та проблем при впровадженні подібних змін у майбутньому.

Процес впровадження стратегічних перетворень включає основні етапи, перераховані вище, але ці етапи можуть мати різні назви, наприклад, може бути кілька етапів, таких як:

1. організація завдань, пов'язаних з оперативним управлінням процесом реалізації стратегії;
2. мотивація та стимулювання персоналу до виконання стратегії;

3. облік та управління процесом реалізації стратегії;
4. аналіз ефективності реалізації стратегії, коригування та адаптація процесу управління;
5. оперативне управління у надзвичайних ситуаціях.

У світі вважається, що у робочій силі більше інтелектуального змісту, ніж наукових та технічних даних. Від співробітників усіх рівнів очікується культура спілкування, дух підприємництва, робота в команді та зацікавленість у компанії в загалом. Зростаючі вимоги до співробітників та їх роль у виробничому процесі.

Часто жорсткий контроль за підлеглими немає сенсу, і роль окремих співробітників у реалізації стратегії також стрімко зростає. Наприклад, пошук ефективних стратегічних методів – досить творчий процес, та контролювати генерацію ідей практично неможливо. Оскільки зовнішнє середовище організації продовжує швидко і постійно змінюватися, відповідальність за швидке прийняття рішень лягає на співробітників, від яких очікується постійне навчання, розвиток компетенцій та вдосконалення навичок. Все частіше робота стає для співробітників можливістю проявити себе та висловити себе. Будь-яка стратегія будується на організаційному рівні, де персонал організації є її основою. Це означає, що для реалізації стратегії люди повинні поводитися певним чином. Рівень та характер мотивації персоналу впливає на реалізацію стратегії. Отже, видно, що у процес реалізації стратегії переважно впливає процес керування людськими ресурсами. Навіть найкраща стратегія не може бути реалізована, якщо співробітники не володіють достатнім професіоналізмом та навичками для її реалізації. Тому для того, щоб кожен співробітник був ефективним у реалізації стратегії необхідно мотивувати співробітників на виконання необхідних функцій.

Необхідно впливати на поведінку співробітників, спонукаючи їх працювати продуктивно та творчо, що зрештою призводить до результатів, необхідних реалізації стратегії.

Тут керівники всіх рівнів можуть скористатися різними існуючими теоріями мотивації. Враховуючи описані вище характеристики процесу реалізації стратегії, можна зробити важливий висновок про те, що для успішного та ефективного впровадження стратегічних змін в організації потрібні лідери, які мають необхідні знаннями та навичками для здійснення необхідних змін. Зважаючи на все ці характеристики і розглядаючи кожен із цих факторів, хороший лідер завжди зможе здійснити ефективні стратегічні зміни.

Одним із важливих етапів реалізації стратегічних змін є аналіз рівня готовності підприємства до їх запровадження. Для його проведення використовують, першочергово, експертні методи. Серед характеристик підприємства, що їх доцільно проаналізувати, організаційні, технологічні, фінансові та інші. Важливим також є з'ясування рівня можливого опору працівників стратегічним змінам, що є зворотно пропорційним рівню їхньої готовності. Загальну послідовність дій оцінювання рівня готовності підприємства до стратегічних змін передбачає низку етапів, що наведені на рис. 1.4.

Зазначимо, що «рівень готовності підприємства до впровадження стратегічних змін» є інтегральним показником. Серед методів, що можуть бути використані для оцінювання показників чинників, що впливають на результативність впровадження стратегічних змін, на нашу думку, можна використати методи оцінювання ризиків. У такому випадку необхідно буде оцінювати не рівень готовності, а рівень неготовності підприємства. Відповідно, певний його низький чи нульовий показник буде свідченням готовності підприємства до впровадження стратегічних змін. В перспективі доцільно опрацювати зазначену проблематику детальніше.

Одним із ключових чинників впливу на результативність впровадження стратегічних змін є співробітники підприємства, оскільки приблизно 70% пропозицій щодо розвитку суб'єкта господарювання не є успішними через несприйняття змін працівниками [85]. Основними етапами сприйняття

стратегічних змін працівниками підприємствами є такі: шок; заперечення; торгівля; депресія; прийняття змін [60, с. 182]. Зауважимо, що етапи сприйняття стратегічних змін відбуваються в системі управління стратегічними змінами, паралельно впровадженню стратегічних змін.

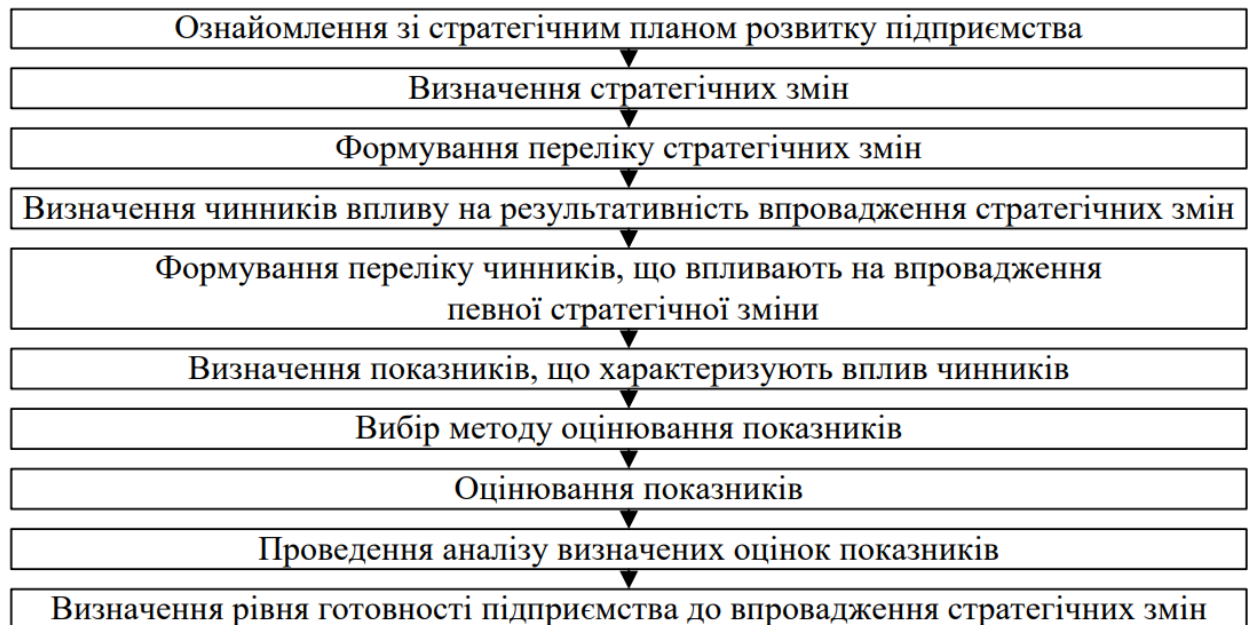


Рисунок 1.4 - Структурно-логічна схема оцінювання рівня готовності підприємства до впровадження стратегічних змін

Джерело: сформовано на основі [39, с. 89–90]

Здійснення спілкування з працівниками, запрошення до відкритих дискусій, включення кожного працівника до процесу змін допомагає зменшити опір. Завдяки ефективному спілкуванню у працівників виникає відчуття справедливості, коли вони впевнені, що зміни, які впроваджує керівництво, є необхідними. Високий рівень довіри працівників зменшує рівень опору [87, с. 50].

Основними причинами виникнення опору змінам є побоювання стосовно збільшення роботи за рахунок введення новацій, різне уявлення керівництва та персоналу причин, які спричиняють необхідність змін, працівники не хочуть сприймати проблеми, які спричиняють зміни, неналежне інформування про нові методи та форми здійснення діяльності підприємства, що спричиняє збільшення рівня недовіри до керівництва підприємства, страх

втратити роботу, доходи, невпевненість у власних силах та небажання щось змінювати (рис. 1.5) [60, с. 182].



Рисунок 1.5. - Причини опору змінам на підприємствах

Джерело: сформовано на основі [60, с. 183]

Серед сучасних ефективних концепцій стратегічного управління економічним розвитком, що передбачає впровадження стратегічних змін, визначаємо концепцію потрійного впливу, основою якої є творчість (англ. Creativity), аналітика та мета [86]. Зазначену концепцію доречно скорочено визначити як ТАМ-концепція (англ. CAP-concept) стратегічного управління економічним розвитком підприємства. За даними [86] підприємства, що поєднують творчість з аналітикою та метою забезпечують зростання принаймні вдвічі порівняно з іншими.

Отже, для того, щоб звести ризик до мінімуму та зробити управління стратегічними змінами господарської діяльності максимально ефективними, слід дотримуватися кількох правил.

По-перше, ідеї та проекти повинні спиратися на докладний аналіз змін на ринку та вписуватись у чітко опрацьовану стратегію розвитку підприємства.

По-друге, ідей та проектів змін має бути досить багато, щоб відбивати весь спектр можливих проблем підприємства. За них реалізації часто доводиться йти шляхом послідовних спроб і помилок, щоб намацати по-справжньому ефективне рішення. Більшість з них може бути відкинута на різних стадіях опрацювання і впровадження.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АРК «ПРИДУНАЙСЬКА НИВА» ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Соціально-економічні передумови діяльності сільськогосподарських кооперативів

Україна створила сприятливі економічні умови для розвитку аграрного сектору та його перетворення в високоефективну галузь економіки. Природні фактори, такі як сприятливі ґрунтово-кліматичні умови, плідні землі і працьовиті люди, сприяють подальшому розвитку цього сектору. Це дозволяє отримувати достатні врожаї сільськогосподарських культур для внутрішніх потреб і формування експортного потенціалу.

У сільському господарстві земля - це основний засіб виробництва, без якого неможливий сам процес виробництва продукції рослинництва і тваринництва.

Земля одночасно є предметом і засобом праці, а отже, і головним засобом виробництва.

Якщо для таких ресурсів сільськогосподарського виробництва як трудові і матеріально-технічні, притаманна визначена взаємозамінність, то земля - не замінний засіб виробництва.

При правильному використанні вона не тільки не погіршиться, але і здатна підвищувати свої виробничі зусилля (інші засоби виробництва фізично і морально зношуються).

Аналіз динаміки забезпечення агропідприємств сільськогосподарськими угіддями (табл. 2.1) виявив тенденцію до їх зменшення за видами ґідь, крім ріллі.

Таблиця 2.1 - Динаміка сільськогосподарських угідь в Україні за 2000-2020 роки, га

Види угідь	2000р.	2005р.	2010р.	2015р.	2020р.	2020р.до 2000р.	2020р.до 2005р.	2020р. до 2010р.	2020р. до 2015р.
Сільськогосподарські угіддя	41829,5	41763,8	41596,4	41511,7	41310,9	98,76	98,92	99,31	99,52
з них									
рілля	32669,9	32482,2	32478,4	32531,1	32757,3	100,27	100,85	100,86	100,70
сіножаті	2336,4	2438	2409,8	2407,3	2283,9	97,75	93,68	94,78	94,87
пасовища	5501,6	5530,1	5489,7	5441	5250,3	95,43	94,94	95,64	96,50
перелоги	376,4	409,7	320,8	239,4	166,7	44,29	40,69	51,96	69,63
багаторічні насадження	945,2	903,8	897,7	892,9	852,7	90,21	94,35	94,99	95,50

Джерело: Побудовано автором за [63]

Період з 2010 по 2020 рік відзначився найменшою зміною в площі сільськогосподарських угідь. Зміни за цей період від 2010 до 2020 року становлять менше 1%.

Загальна площа сільськогосподарських угідь зменшилась з 41 829,5 тис. га в 2000 році до 41 310,9 тис. га в 2020 році. Рілля займає найбільшу частку сільськогосподарських угідь і відзначається збільшенням площі з 32 669,9 тис. га в 2000 році до 32 757,3 тис. га в 2020 році.

Пасовища та багаторічні насадження також втратили площу за цей період, зокрема багаторічні насадження втратили більше 9% своєї площі.

Зростання площі ріллі пояснюється переведення в цю категорію пасовищ та перелог, які значно скоротилися.

Основні засоби у сільськогосподарському виробництві - це матеріальні та технічні об'єкти, які використовуються для виробництва сільськогосподарської продукції. Ці засоби включають в себе різноманітну техніку, обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні активи. Основні засоби є ключовим елементом сільськогосподарської інфраструктури та впливають на ефективність та результативність господарської діяльності.

Аграрна галузь України відзначається значним зростанням вартості основних засобів в період 2014-2021 років (табл. 2.2).

Надходження основних засобів значно зросло протягом розглянутого періоду, з 26,670 млн. грн. у 2014 році до 109,316 млн. грн. у 2021 році, що становить зростання у 4 рази. Значна частина зростання припадає на введення в дію нових основних засобів, яке збільшилося на 369,57% в порівнянні з 2014 роком.

Збільшення вибуття основних засобів на 213,81% вказує на збільшення робіт з оновлення та модернізації основних фондів. Загальна вартість основних засобів зросла на 347,69% з 2014 року до 2021 року, досягнувши 595,909 млн. грн. Це може вказувати на загальне зростання капіталовкладень та розвиток сільського, лісового та рибного господарства.

Таблиця 2.2 - Основні засоби в сільському, лісовому та рибному господарстві, млн. грн.

	2014р.	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. до 2014р., %	2021р. до 2019р., %
Надійшло основних засобів	26670	82722	73708	109316	409,88	132,15
в т.ч. введено в дію нових основних засобів	14774	52205	45402	54600	369,57	104,59
Вибуло основних засобів	10748	23530	21455	22980	213,81	97,66
в т.ч. ліквідовано основних засобів	1395	1838	2299	2309	165,52	125,63
Вартість основних засобів на кінець року	171392	469383	540463	595909	347,69	126,96
Амортизація основних засобів за рік	11727	38205	40746	45898	391,39	120,14

Джерело: Побудовано автором за [63]

Амортизація також збільшилася на 391,39% від 11,727 млн. грн. у 2014 році до 45,898 млн. грн. у 2021 році. Збільшення амортизації може вказувати на розвиток і збільшення використання нових технологій та основних засобів.

Отже, таблиця 2.2 свідчить про інтенсивний розвиток та модернізацію сільського, лісового та рибного господарств в Україні, що вказує на позитивні тенденції у галузі.

Інвестиції у сучасну техніку та технології сприяють розвитку інновацій у сільському господарстві та підвищують конкурентоспроможність галузі. В цілому, основні засоби в сільському господарстві виконують ключову роль у підвищенні продуктивності та стійкості галузі.

Нами також було проведено дослідження динаміки отримання фінансових результатів сільськогосподарськими підприємствами за 2010-2022 роки – таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 - Фінансові показники діяльності сільськогосподарських підприємств України

	2010 р.	2015 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. до 2010р., -	2022р. до 2015р., +,-	2022р. до 2020р., +,-
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	17320,5	101996,1	82041,2	238497,5	86774,7	69454,2	-15221,4	4733,5
Підприємства, які одержали прибуток								
у відсотках до загальної кількості	69,8	89	83,2	89	79,1	9,3	-9,9	-4,1
фінансовий результат, млн грн	22152,9	127609	108113,9	246625,9	124031,8	101878,9	-3577,2	15917,9
Підприємства, які одержали збиток								
у % до загальної кількості	30,2	11	16,8	11	20,9	-9,3	9,9	4,1
фінансовий результат, млн грн	4832,4	25612,9	26072,8	8128,4	37257,2	32424,8	11644,3	11184,4
Чистий прибуток (збиток), млн грн	17253,6	101912,2	81509,3	237639,8	85901,2	68647,6	-16011	4391,9
Підприємства, які одержали чистий прибуток								
у % до загальної кількості	69,6	88,9	83,1	89	79	9,4	-9,9	-4,1
фінансовий результат, млн грн	22094,9	127525,5	107592,8	245770,3	123163,1	101068,2	-4362,4	15570,3
Підприємства, які одержали чистий збиток								
у % до загальної кількості	30,4	11,1	16,9	11	21	-9,4	9,9	4,1
фінансовий результат, млн грн	4841,3	25613,3	26083,5	8130,4	37261,9	32420,6	11648,6	11178,4
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	17,5	30,4	14	37,8	14,1	-3,4	-16,3	0,1
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	24,5	43	19,2	41,9	21	-3,5	-22	1,8
Кількість найманих працівників, тис. осіб	645,2	500,9	449,8	446,8	x	x	x	x

Джерело: Розраховано автором за [63]

Аналіз наведених в таблиці 2.3 даних свідчить про те, що спостерігається тенденція до зменшення кількості підприємств, що отримали збитки. Так, якщо у 2010 році підприємств, що отримали збитки було 30,5% від загальної кількості сільськогосподарських підприємств, то у 2022 році таких лише 21%.

Але, якщо порівнювати з 2015 та 2020 роками їх кількість зросла майже у двічі.

Таким чином, можна зробити висновок, що економічне становище сільськогосподарських підприємств України є не стабільним, особливо воно ускладнюється широкомасштабними військовими діями.

Основними видами господарської діяльності в аграрній сфері України є виробництво продукції рослинництва і тваринництва. З даних представлених на рис. 2.1 видно, що переважна більшість продукції рослинництва виробляється в сільськогосподарських підприємствах.

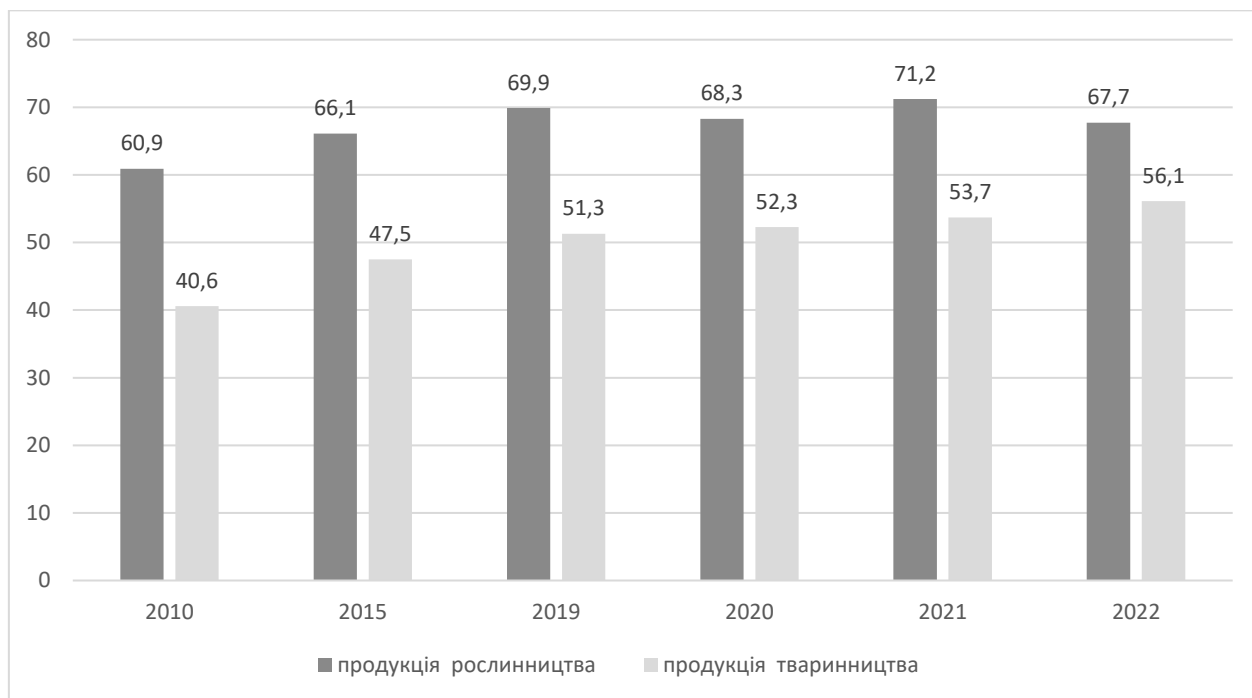


Рисунок 2.1 – Структура продукції сільського господарства у підприємствах різних форм власності, в постійних цінах 2016 року; відсотків до загального обсягу

Джерело: Побудовано автором за [64]

У 2010 році біля 60% продукції тваринництва вироблялась в господарствах населення, але спостерігається чітка тенденція до зміни такого становища. Вже у 2022 році більше половини продукції тваринництва виробляється в сільськогосподарських підприємствах.

Виробництво сільськогосподарської продукції здійснюється на підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання.

На сучасному етапі у вітчизняному сільському господарстві виділяються кілька груп сільськогосподарських товаровиробників, до основних з яких належать:

- агропромислові організації у формі господарських товариств, виробничих кооперативів, унітарних підприємств, науково-дослідних та навчальних закладів;
- господарства населення у формі особистих підсобних господарств, індивідуальних господарств, дачних господарств;
- фермерські господарства [3].

Ведення підприємницької діяльності в сільському господарстві має відмінні риси. Це, насамперед, сезонність. Виробничий цикл на фермі і всі, без винятку, роботи залежать від часу року. У зв'язку з цим пізня осінь та зима значно відрізняються за активністю бізнесу від літа та ранньої осені.

Крім того, бізнес у сільському господарстві залежить від природних явищ. Посушливе літо чи раптовий ураган може призвести до втрати врожаю чи зниження його реальних обсягів порівняно із запланованими.

Проте не варто скидати з рахунків економічні чинники. Так, заборона на ввезення м'яса чи молочної продукції в конкретну країну - імпортер може призвести до банкрутства фермерського господарства, оскільки вирощене поголів'я та виготовлена продукція не будуть реалізовані.

АРК «Придунайська нива» Ізмаїльського району Одеської області відноситься до кооперативної форми господарювання.

Інститут сільськогосподарської кооперації – випробуваний, як в

українській, та і у зарубіжній практиці, як фактор формування та розвитку агропромислових відносин. Цей інститут є добровільним співробітництвом сільськогосподарських товаровиробників, яке здійснюється у різних організаційних формах, що можуть сприяти ефективному розвитку малих форм господарювання аграрної сфери.

Сільськогосподарська кооперація, яка має особливе значення для малих форм господарювання, покликана сприяти розвитку багатокладного сільського господарства країни.

Сільськогосподарський кооператив – популярна форма співпраці агровиробників у всьому світі, і кількість аграрних кооперативних підприємств неухильно зростає. Наприклад, у 2022 році в сільському господарстві України діяло 2292 сільськогосподарських організацій кооперативного типу, а у Канаді їх налічується понад 1200.

Фермерські кооперативи будуються на прозорій співпраці кожного учасника, а прогнозовані ризики та численні вигоди є вагомими аргументами на користь сільськогосподарського кооперування.

В сільському господарстві України розповсюджено два види сільськогосподарських кооперативів: сільськогосподарський виробничий кооперативів та сільськогосподарський обслуговуючий кооперативів (Рис.2.2).

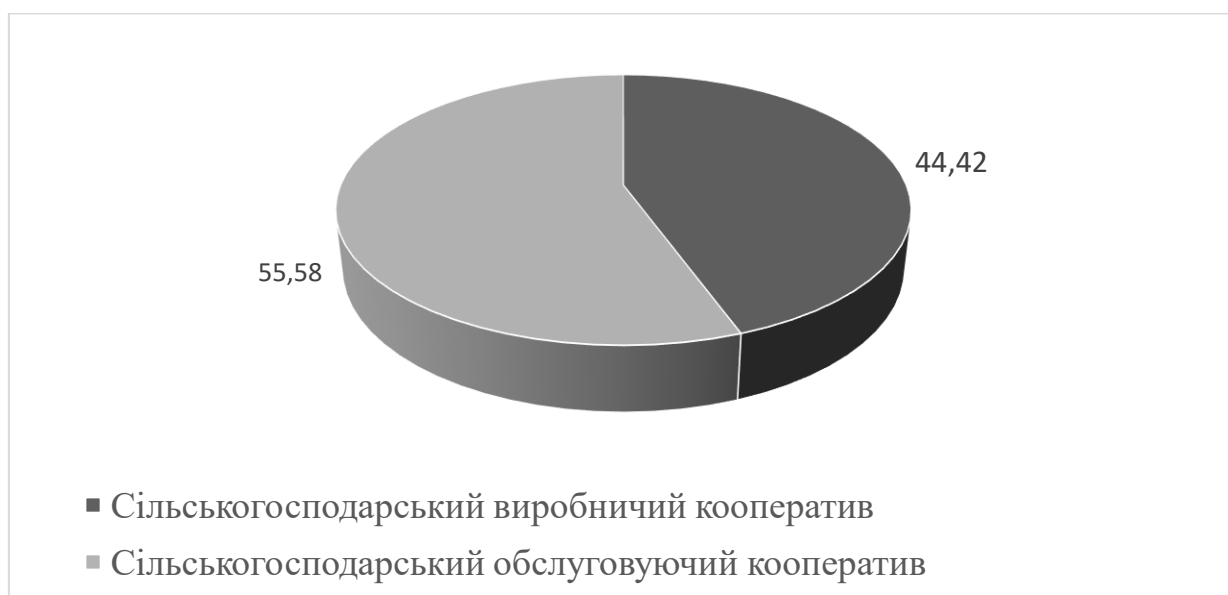


Рисунок 2.2 – Структура сільськогосподарських кооперативів за видами,

2022 рік, %

Джерело: Побудовано автором за [64]

Питома вага сільськогосподарських виробничих кооперативів складає 44,42%, а сільськогосподарських обслуговуючих –55,58%, що у кількісному значенні становить 1018 та 1274 одиниць відповідно.

Кооперативне підприємство – це незалежне приватне господарське об'єднання осіб, які одночасно є членами та виробниками чи споживачами товарів та/або послуг. Виробники сільськогосподарської продукції, постачальники, малі торгові підприємства створюють кооперативи, щоб:

отримати доступ до більшої кількості товарів за розумною ціною;

відкрити нові можливості для реалізації своєї продукції;

знизити витрати з допомогою збільшення масштабів виробництва (так званий «ефект масштабу»).

Іншими словами, чим більше агровиробники поєднують свої зусилля у сільськогосподарському кооперативі, тим дешевшою стає загальна вартість виробництва. Так само малі збутові організації, об'єднані в кооператив, можуть чесно конкурувати на ринку з великими корпораціями. Більше того, учасникам сільгоспокооперативів легше впроваджувати нові технології та ділитися ними.

Кооперативні сільськогосподарські підприємства будуються за принципом «один за всіх і всі за одного». Такий підхід має як свої переваги, і недоліки. Розглянемо плюси та мінуси сільськогосподарського кооперування докладніше.

До переваг сільськогосподарських кооперативів можна віднести:

- Орієнтованість на членів кооперативу. Фермерські кооперативи в першу чергу враховують інтереси підприємств, що входять до них.

- Підзвітність та прозорість. Сільськогосподарські кооперативи належать та контролюються їх учасниками, що гарантує повну підзвітність та прозорість діяльності таких організацій.

- Незалежність. Кожен фермерський кооператив самостійно вирішує, хто може чи може стати його членом.

- Отримання дивідендів (частки прибутку). Залежно від розміру пайового внеску кожен член кооперативного підприємства має право отримувати виплати наприкінці фінансового року або іншого встановленого періоду.

- Патронажні виплати. Сільськогосподарський кооператив включає додаткові надбавки в товари, що купуються і продаються для покриття можливих ризиків. Якщо ризики не матеріалізувалися, сума може бути повернена членам кооперації (кооперативне або патронажне повернення).

- Можливість акумуляції (накопичення) виплат. Члени фермерської кооперативної організації можуть отримувати виплати регулярно або отримати всю суму повністю після закінчення зазначеного терміну.

- Мінімізація ризиків. Фінансові ризики можуть виявитися непосильними для окремих фермерів, але в сільськогосподарському кооперативі вони розподіляються на всі підприємства, що до нього входять.

- Вихід великі ринки. Корпорації не зацікавлені у співпраці з представниками малого бізнесу, на відміну великих фермерських кооперативів. Таким чином, учасники кооперативу можуть продати свою продукцію на великих ринках.

- Демократичність. Голова та члени правління регулярно обираються за принципом "один учасник - один голос" (як правило, щорічно). Обіймати ці посади та брати участь у голосуванні (право дорадчого голосу) можуть лише члени кооперативного підприємства.

Деякі сільськогосподарські кооперативні організації пропонують використовувати принцип один голос – один пай – одна акція.

До недоліки сільськогосподарських кооперативів віднесемо наступні:

- Крім додаткових економічних можливостей, фермери в кооперації також несуть і додаткову відповідальність, а розмір дивідендів кожного учасника зменшується у разі фінансових втрат. Спільна економічна відповідальність для когось може звучати лякаюче, але водночас ніхто з учасників сільськогосподарського кооперативного підприємства не залишається наодинці зі своїми проблемами.

Незважаючи на перспективність розвитку агросектору в Україні, на здійснення господарської діяльності сільськогосподарських підприємств впливають негативні тенденції спричинені зовнішніми умовами, та військовими діями зокрема. Зокрема: підвищення собівартості виробництва (девальвація гривні, нестабільний курс валюти, що провокують подорожчання ресурсів); проблеми з логістикою внаслідок військових дій; кадрові проблеми (недостатність кадрів із високою кваліфікацією, попри те все, що кожен п'ятий українець працює в галузі сільського господарства; високій рівень міграції населення; труднощі з фінансуванням (високі банківські відсотки за кредитами); погіршення стану сільськогосподарських угідь (порушення науково обґрунтованих систем ведення сільського господарства, вирощування монокультур).

Отже, сільськогосподарська кооперація в сучасних економічних умовах потребує суттєвого розвитку, що, у свою чергу, потребує встановлення відповідних організаційно-економічних причин цього розвитку з метою подальшої конкретизації умов розвитку. В сучасних умовах розвиток сільськогосподарської кооперації відображує процеси, що об'єктивно що відбуваються економіки країни.

2.2. Характеристика організаційного та ресурсного забезпечення підприємства, як основи впровадження стратегічних змін

Аграрно-рибогосподарський корпоратив «Придунайська нива» далі АРК «Придунайська нива» було створено 15 березня 2000 року.

Підприємство розташовано за адресою Одеська обл., Ізмаїльський район, село Кислиця, Вулиця Шкільна. Ізмаїльський район розташований на крайньому південному заході Одеської області у південній степовій частині Подільської височини.

Район межує на сході – з Болградським районом, на півдні – з Чорним морем, на заході – з Румунією, на півночі – з Республікою Молдова.

Поверхня району являє собою хвилясту степову рівнину, порізану ярами і балками. У відповідності з географічним положенням території характеризується помірним континентальним кліматом.

Агропромисловий комплекс району спеціалізується на виробництві зерна, ріпаку, соняшнику та тваринництва, визначає його економіку.

Фінансова інфраструктура представлена відділеннями банків «МТБбанк», «Приватбанк», філіалом Ізмаїльського відділення ощадбанку.

Зовнішні та внутрішньорайонні транспортні зв'язки Ізмаїльського району здійснюються автомобільним, морським, річковим та залізничним транспортом.

Відстань від підприємства до районного центру м. Ізмаїл – 10 км, до Ізмаїльського морського торгового порту – 12 км, до обласного центру м. Одеса – 180 км.

АРК «Придунайська нива» розташоване у західній частині Ізмаїльського району Одеської області і відноситься до Степової зони. В господарстві всі основні виробничі цехи між собою зв'язані дорогами, які мають тверде покриття.

Діяльність підприємства регламентується в межах законодавства, що регулює всі напрямки його діяльності. Характеристику основних законодавчих актів, що регулюють діяльність підприємства, наведено в табл. 2.4.

У своїй діяльності Підприємство керується Конституцією України та законами України [12,20,22,23], актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами Уповноваженого органу управління, нормативно-правовими актами, що видаються міністерствами, іншими органами виконавчої влади, а також Статутом АРК «Придунайська нива».

Майно АРК «Придунайська нива» є власністю членів кооперативу. Майно Підприємства становлять виробничі і невиробничі засоби, а також інші цінності, вартість яких відображається в самотійному балансі Підприємства. Джерелами формування майна АРК «Придунайська нива» є: доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності Підприємства; кредити

банків та інших кредиторів; капітальні вкладення і дотації з бюджетів; майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку; інші джерела, не заборонені законодавством.

Таблиця 2.4 - Основні законодавчі акти, що регулюють діяльність АРК «Придунайська нива»

Назва Закону	Зміст
«Про сільськогосподарську кооперацію»	Визначає основні цілі сільськогосподарської кооперації; регулює порядок створення та діяльності сільськогосподарських кооперативів, повноваження основних органів управління [23].
«Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб — підприємців»	регулює відносини, що виникають у сфері державної реєстрації юридичних осіб, їхньої символіки [20].
«Про захист від недобросовісної конкуренції»	«спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних методів ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин» [21].
«Про оплату праці»	визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати [22].

Джерело: Побудовано автором

Підприємство на основі Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб — підприємців» [21], забезпечує оформлення та державну реєстрацію речових прав на об'єкти, права на які підлягають державній реєстрації. Контроль за ефективністю використання, збереженням та обліком закріпленого за АРК «Придунайська нива» майна здійснює Виконавчий директор Синяков С.В.

Підприємство має право здавати в оренду в установленому законодавством порядку підприємствам, установам і організаціям, а також громадянам нерухоме майно (будівлі, споруди, нежитлові приміщення) та інше окреме індивідуально визначене майно (устаткування, транспортні засоби, інвентар та інші матеріальні цінності, які йому належать), а також списувати його з балансу.

АРК «Придунайська нива» має право: самостійно планувати свою господарську діяльність, визначати стратегію та основні напрями своєї роботи; реалізовувати свою продукцію, послуги, залишки від виробництва за цінами, що формуються відповідно до умов економічної діяльності; обирати предмет договору, визначати зобов'язання, будь-які інші умови господарських взаємовідносин, що не суперечать законодавству; об'єднуватися з іншими суб'єктами господарювання в корпорації, концерни, асоціації та консорціуми в установленому законодавством порядку.

Для закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти АРК «Придунайська нива» застосовує процедури закупівель, визначені законом.

У разі порушення АРК «Придунайська нива» законодавства про охорону навколишнього природного середовища його діяльність може бути обмежена, тимчасово заборонена або припинена відповідно до законодавства.

Управління АРК «Придунайська нива» здійснюється відповідно до Статуту. Управління підприємством здійснюється його Виконавчим директором, який підзвітний Уповноваженому органу управління – загальним зборам учасників. Виконавчий директор Підприємства призначається на посаду та звільняється з посади загальними зборами членів кооперативу.

Виконавчий директор самостійно вирішує питання діяльності Підприємства, за винятком тих, що віднесені Статутом до компетенції загальних зборів.

Виконавчий директор АРК «Придунайська нива» та головний бухгалтер несуть персональну відповідальність за додержання порядку ведення і достовірність обліку та статистичної звітності.

Виконавчий директор АРК «Придунайська нива»:

- несе відповідальність за виконання покладених на нього завдань, що визначені Статутом;
- під час реалізації своїх прав і виконання обов'язків повинен діяти в інтересах Підприємства;

- діє без довіреності від імені Підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, інших організаціях, а також у відносинах з юридичними та фізичними особами;
- формує адміністрацію Підприємства;
- видає в межах своєї компетенції накази та доручення;
- організовує виробничо-господарську, соціально-побутову та іншу діяльність Підприємства відповідно до мети та основних напрямів його діяльності;
- затверджує за погодженням з загальними зборами товариства структуру і штатний розпис Підприємства;
- у встановленому порядку призначає на посади та звільняє з посад працівників Підприємства;
- обирає форму і систему оплати праці, установлює працівникам конкретні розміри тарифних ставок, посадових окладів, винагород, надбавок і доплат з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством;
- застосовує заходи заохочення та дисциплінарного стягнення до працівників Підприємства;
- розпоряджається коштами та майном Підприємства відповідно до цього Статуту та законодавства;
- забезпечує ефективне використання та збереження майна Підприємства;
- укладає договори, видає довіреності, відкриває в установах банків розрахунковий та інші рахунки;
- несе відповідальність за формування та виконання фінансових планів, додержання трудової, фінансової дисципліни і вимог законодавства.

Відносини АРК «Придунайська нива» з іншими підприємствами, організаціями, громадянами в усіх сферах господарської діяльності здійснюються на основі договорів.

Трудовий колектив АРК «Придунайська нива» становлять усі учасники та працівники, які беруть участь у його діяльності на основі трудового договору

(контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з господарством.

Трудові, виробничі і соціальні відносини трудового колективу з керівництвом АРК «Придунайська нива» регулюються колективним договором.

Питання соціального розвитку, зокрема включаючи поліпшення умов праці, життя та здоров'я, гарантії обов'язкового медичного страхування працівників Підприємства та їх сімей, вирішуються трудовим колективом за участю керівника Підприємства, якщо інше не передбачено законодавством.

В формування системи управління господарською діяльністю підприємством є дуже важливим дотримання принципу первинності функцій управління, що закріплюються в регламентуючих документах.

Тому, в АРК «Придунайська нива» розроблено наступні внутрішньогосподарські нормативно-правові документи: Правила внутрішнього розпорядку, Колективний договір, Положення про підрозділи, Посадові інструкції керівників та службовців.

Окрім правил внутрішнього трудового розпорядку, положень про структурні підрозділи на підприємстві розробляють посадові інструкції для усіх працівників апарату управління. При розробці посадових інструкцій важливо розподілити увесь обсяг управлінських робіт між працівниками і спеціалістами, досягти рівномірного завантаження управлінських працівників і повної відповідальності виконуваних робіт кваліфікації працівників. У посадовій інструкції встановлюються функціональні зв'язки працівників із суміжними посадами.

Провівши аналіз використання методів організаційного впливу були виявлено, що організаційне регламентування в підприємстві в основному відповідає вимогам чинного законодавства, але існують деякі зауваження, що представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Наявність організаційних документів та зауваження до їх змісту в АРК «Придунайська нива»

Назва організаційного документу	Зауваження
1. Посадова інструкція головного бухгалтера	У розділі „Повинен знати” не зазначено, що головний бухгалтер повинен вміти і знати сучасні комп’ютерні бухгалтерські програми.
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку	Дата видання даного документу – 2006 р. Хоча більшість пунктів даного Правила до сьогодні актуальні (складені за типовою формою), але все ж таки необхідно їх перевидавати з урахуванням сучасних вимог.
3. Журнал для реєстрації ознайомлення новоприйнятих працівників з умовами колективного договору, правилами внутрішнього трудового розпорядку та посадовими інструкціями	Відповідно до припису в акті перевірки державним інспектором праці в Одеській області, необхідно було в місячний термін після проведення перевірки завести такий журнал. Журнал заведено, але існують факти несвоєчасного його оформлення

Джерело: Побудовано автором

Недоліки в практиці використання розпорядчих методів управління в АРК «Придунайська нива»:

1. При підготовці проектів наказів, що стосуються певних структурних підрозділів, керівники цих підрозділів не приймають участь при складанні цих проектів розпорядчих документів. Відповідно мають місце деякі неточності в формулюванні завдань, виконавчих осіб та ін.

2. Начальники служб підприємства, керівники нижчих рівнів управління здійснюють розпорядчий вплив на підлеглих у вигляді тільки усних вказівок. Відповідно мають місце моменти, коли підлеглі забувають терміни або особливі вимоги до виконання завдання.

3. Мають місце неознайомлення за допомогою розпорядчих методів працівників підприємства зі змінами в економічних важелях, наприклад, зміна розміру мінімальної заробітної плати.

Структура управління АРК «Придунайська нива» є ієрархічною.

Для ієрархічної структури характерні:

- стабільність і не складність зовнішнього середовища.

- цілі і завдання прості та ясні. Завдання піддаються розподілу. Роботи можна вимірювати.

- постійна повторюваність одних і тих самих робіт, що дозволяє їх регламентувати.

Будь-яке виробництво або діяльність не можуть проводитися без наявності чіткої організаційної та управлінської структури, які повинні бути найбільш раціональними та ефективними.

В АРК «Придунайська нива», згідно штатного розкладу, використовується бригадна організаційна структура управління, яка має лінійно – функціональні зв'язки, а також два ступені управління (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Організаційна структура управління АРК «Придунайська нива»

Джерело: побудовано автором

Отже, в АРК «Придунайська нива» «структура управління є бригадною, двоступеневою. Ця структура відзначається економічністю, оскільки в ній існує обмежена кількість ієрархічних рівнів управління (3). Також вона дозволяє встановити тісний зв'язок між керівниками середнього рівня та керівником підприємства, а також визначає чіткі повноваження між різними керівниками та спеціалістами.

На підприємстві функції економічного менеджменту виконує Виконавчий директор господарства і головний бухгалтер. Вони здійснюють: планування, координацію, організацію, мотивацію і контроль виробничих процесів у господарстві. Кожна з вище приведених функцій носить винятково важливе значення для успішного функціонування підприємства, тому що відповідають за працездатність організації як у даний час так і в майбутньому. Головний бухгалтер має своїм обов'язком:

- організацію й удосконалювання економічної діяльності господарства;
- забезпечення високих результатів при найменших витратах матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- прискорення темпів росту праці;
- підвищення рентабельності виробництва і зниження собівартості продукції.

Головний бухгалтер відповідає за:

- організацію економічної роботи; своєчасну розробку річного плану, і інше планування господарських робіт;
- систематичне проведення економічного аналізу.
- організацію внутрішньогосподарського і господарського розрахунку.

Трудовий колектив товариства організований в формі спеціалізованої бригади, в який поєднані основні фактори виробництва – персонал, земля, техніка. У товаристві запроваджена лінійно-функціональна структура, в галузі рослинництва створена рослинницька бригада.

На розміщення і спеціалізацію сільськогосподарського виробництва впливають природно-кліматичні, економічні, біологічні і соціальні фактори.

Одним з найважливіших є природно-кліматичний фактор. Необхідно чітко уявити діяльність господарства, його розмір, виробниче направлення, рівень інтенсивності сільськогосподарського виробництва, економічну ефективність процесу інтенсифікації. Це дає можливість у подальшому визначити галузі виробництва, найбільш важливі для даного господарства.

Напрямок спеціалізації сільськогосподарського підприємства визначають за питомою вагою окремих видів товарної продукції. Визначимо спеціалізацію АРК «Придунайська нива», для цього скористаємось структурою реалізованої продукції (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Склад та структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції

Види продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		За 2020-2022 роки в середньому	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис.грн.	%
Рослинництво, всього	30492,80	100,0	43358,70	100,00	48222,70	100,00	40691,40	100,00
Зернові та зернобобові	15556,60	51,02	43358,70	100,00	34439,56	71,42	31118,29	76,47
пшениця озима	707,10	2,32	10824,50	24,97	2526,74	5,24	4686,11	11,52
кукурудза на зерно	13051,30	42,80	22360,30	51,57	22515,48	46,69	19309,03	47,45
ячмінь озимий	402,50	1,32	10173,90	23,46	9396,84	19,49	6657,75	16,36
Соняшник	14936,20	48,98	0	0,00	13783,64	28,58	9573,28	23,53
Всього по господарству	30492,80	100,0	43358,70	100,00	48222,70	100,0	40691,40	100,00

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Аналіз таблиці показав, що в середньому за 2020-2022 рр. в структурі чистого доходу (виручки) від реалізації продукції товариства переважає чистий дохід (виручка) від реалізації зернових та зернобобових – 31118,29 тис.грн., або 76% та технічних (соняшнику) 9573,28–тис.грн. або 23,53 %. З цього можна зробити висновок що виробничим напрямом підприємства є зерновий із розвинутим виробництвом технічних культур.

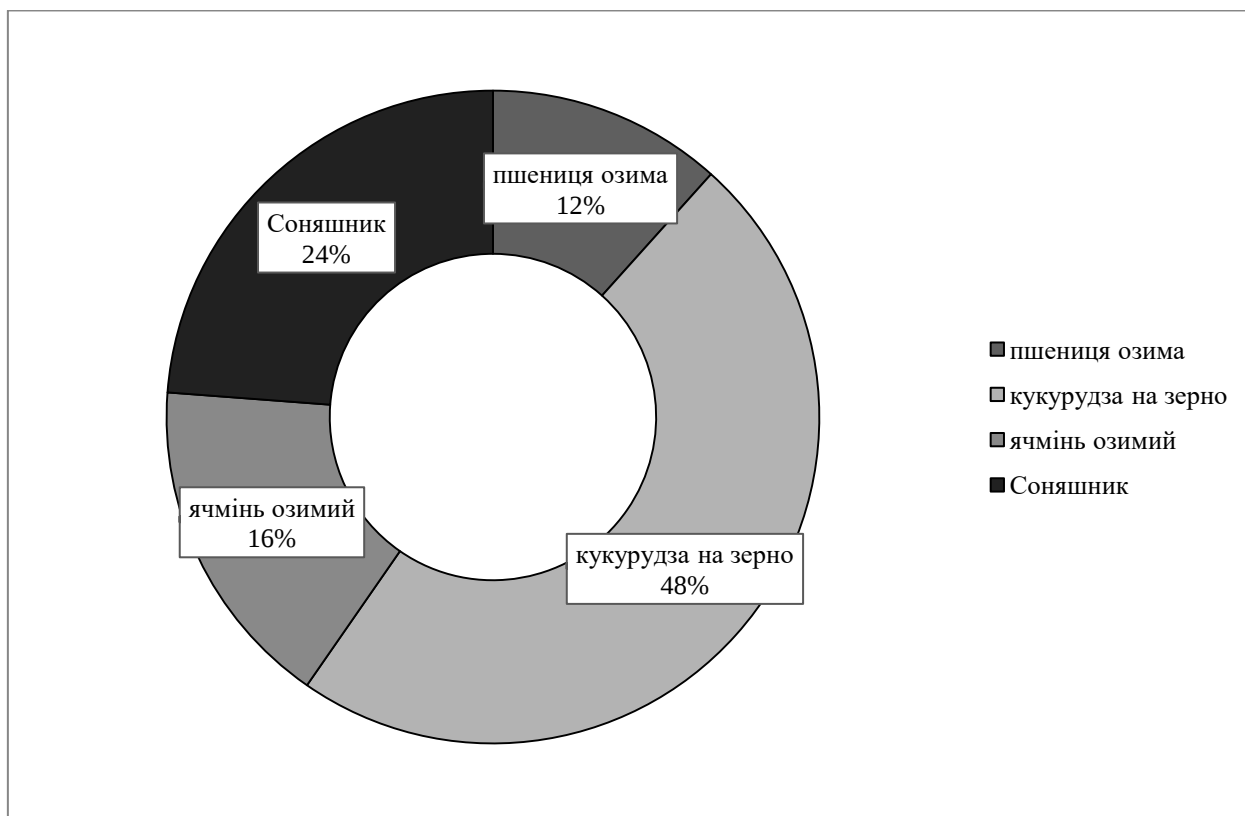


Рисунок 2.4 – Структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції

Джерело: Побудовано автором

Найбільше значенні в підвищенні економічної ефективності функціонування підприємства має рівень забезпеченості виробничими ресурсами та раціонального співвідношення між ними. Низький рівень забезпеченості одним ресурсом стримує прояв інших та призводить до значного зниження обсягів виробництва продукції, ефективності її виробництва.

Забезпеченість ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств, яка, в свою чергу залежить від таких факторів: рівень технічної оснащеності господарства, його організаційна структура, ступінь спеціалізації і концентрації виробництва, рівень та кваліфікацію кадрового забезпечення.

Ресурси сільськогосподарських підприємств визначається багатьма показниками. Основним з них є земля. Земля – це головний засіб виробництва в сільському господарстві, тому саме за площею землі можна правильніше судити про розміри підприємства. Додаткові показники ресурсів сільськогосподарських підприємств такі: кількість енергетичних засобів; вартість основних фондів; поголів'я тварин; кількість працюючих та ін.

Аналіз ресурсного потенціалу АРК «Придунайська нива» представлений в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Рівень забезпеченості АРК «Придунайська нива» виробничими ресурсами

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. до 2020 р.	
				(+;-)	%
Сільськогосподарські угіддя, га	985,2	1481,3	1216,1	231	123,4
з них: - рілля, га	985,2	1481,3	1216,1	231	123,4
Приходиться на одного середньорічного працівника ріллі, га	21,4	12,2	8,7	-13	40,8
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	46	121	139	93	302,2
Середньорічна вартість активів, тис.грн.	94935	112114	106776	11841	112,5
Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис.грн.	19036,9	24319,6	20006,8	970	105,1
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис.грн.	64327,0	76709,5	85486,3	21159	132,9
Капіталоозброєність, тис.грн.	1398,4	634,0	615,0	-783	44,0
Капіталозабезпеченість, тис.грн.	65,3	51,8	70,3	5,0	107,7

Джерело: Розраховано автором

Забезпеченість виробничими ресурсами АРК «Придунайська нива» на протязі досліджуваного періоду зростала. Так зросла площа сільськогосподарських угідь на 231 га, кількість працівників, також збільшилася в 2022 році на 93 осіб. Це вплинуло на зменшення земле- забезпечення господарства майже на 41%.

В цілому господарство в достатній мірі забезпечено виробничими ресурсами для здійснення ефективної діяльності.

2.3. Аналіз результативності та ефективності господарської діяльності підприємства

Єдиного показника, який би відображував всі аспекти виробничої діяльності підприємства та характеризував її ефективність, не існує. Для того, щоб оцінити результативність діяльності підприємства, необхідно розрахувати низку фінансових коефіцієнтів та проаналізувати отримані результати разом. Це дасть підсумкову картину ефективності підприємства загалом.

Виробництво продукції в сільському господарстві (як і в інших галузях народного господарства) є основою забезпечення продовольчої безпеки країни.

Основними результативними показниками, які впливають на виробництво та обсяги сільськогосподарської продукції в цілому, як в рослинництві так і в тваринництві є урожайність сільськогосподарських культур та продуктивність тварин.

Таблиця 2.8 - Показники результативності виробництва основних видів продукції

Показники	2 020р.	2 021р.	2022р.	2019 р. до 2017 р., %
Абсолютні величини				
Вироблено продукції рослинництва, ц				
зернові та зернобобові	29524,4	70116,0	49406,2	167,3
пшениця озима	2693,0	20178,1	3400,0	126,3
кукурудза на зерно	24447,4	29635,6	31078,8	127,1
ячмінь озимий	2384,0	20302,4	14927,4	626,1
сосяшник	11896,0	3162,8	5676,2	47,7
Всього вироблено продукції, всього	41420,4	73278,8	55082,4	133,0
Відносні величини				
Вироблено продукції рослинництва з розрахунку на 100 га ріллі, ц				
зернові та зернобобові	2996,8	4733,4	4062,8	135,6
пшениця озима	273,3	1362,2	279,6	102,3
кукурудза на зерно	2481,5	2000,6	2555,7	103,0
ячмінь озимий	242,0	1370,6	1227,5	507,3
сосяшник	1207,5	213,5	466,8	38,7

Джерело: Розраховано автором

Аналіз таблиці 2.8 показав, що господарство вирощує зернові та технічні культури. В цілому в 2022 році в порівнянні і 2020 відбулось зростання обсягів виробництва всіх основних видів продукції рослинництва (крім соняшнику), так обсяг виробництва зернових культур зріс на 67,3%, обсяг виробництва соняшнику зменшився майже у 2 рази. У 2021 і у 2022 році відмічаються дещо нижчі показники, тобто спостерігається скорочення обсягів виробництва. Отже, обсяги виробництва залежать від впливу природно-кліматичних умов.

Показники ефективності підприємства – це і оцінка рентабельності підприємства та рентабельності активів, це аналіз оборотності активів, та оцінка ефективності використання наявних ресурсів підприємства.

Одним із основних організаційно-економічних аспектів ефективності господарської діяльності сільськогосподарських підприємств є наявність і забезпеченість оборотними засобами. Дослідження їх динаміки та структури показало, що вони мають значне коливання по роках (табл. 2.9) .

Таблиця 2.9 - Склад і структура оборотних активів на кінець року

Показники	2 020 р.		2 021 р.		2 022 р.		2022р. (+;-) до 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Запаси	26180	34,0	26100	57,2	26821	60,6	641	26,6
готова продукція	17297	22,5	21697	47,6	22300	50,4	5003	27,9
Поточні біологічні активи	2689	3,5	2551	5,6	2498	5,6	-191	2,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1183	1,5	4022	8,8	12070	27,3	10887	25,7
з бюджетом	806	1,0	283	0,6	77	0,2	-729	-0,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	10181	13,2	3998	8,8	135	0,3	10046	-12,9
Гроші та їх еквіваленти	15834	20,6	558	1,2	1929	4,4	13905	-16,2
Витрати майбутніх періодів	17827	23,1	7742	17,0	742	1,7	17085	-21,5
Інші оборотні активи	2322	3,0	366	0,8	0	0,0	-2322	-3,0
Всього оборотних активів	77022	100,0	45618	100,0	44272	100,0	32750	0,0

Джерело: Розраховано автором

Аналізуючи показники забезпечення оборотними засобами, бачимо, що найбільшу питому вагу у структурі оборотних засобів мають готова продукція і дебіторська заборгованість.

Зростання вартості чистого доходу (виручки) від реалізації продукції забезпечило позитивну динаміку коефіцієнтів оборотності активів (Таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Показники оцінки оборотності активів

	Критерій	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/-
Коефіцієнт оборотності всіх використовуваних активів	збільшення	0,32	0,48	0,69	0,37
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	збільшення	0,51	0,83	1,35	0,85
Період обороту всіх використовуваних активів, днів	зменшення	812,76	546,15	377,24	-435,52
Період обороту оборотних активів, днів	зменшення	712,30	434,28	265,94	-446,36

Джерело: Побудовано автором

Проблема ефективності використання виробничих ресурсів охоплює всі сторони діяльності підприємства і набуває особливої актуальності у зв'язку з розвитком інтенсивних способів вдосконалення виробництва, обмеженістю ресурсів, утрудненням залучення додаткових коштів.

Показники економічної ефективності використання виробничих ресурсів АРК «Придунайська нива» представлені в табл. 2.11.

Показники ефективності використання основних засобів свідчать про її зменшення. Так спостерігається зростання капіталомісткості на 26,5% і відповідно зменшення капіталовіддачі на 20,9%. Це пов'язано зі значним зростанням вартості основних засобів на 32,9%. На жаль, у 2022 році підприємство отримало значні збитки, відповідно це негативно позначилось на ефективності використання виробничого потенціалу господарства.

Таблиця 2.11 - Рівень використання виробничого потенціалу АРК
«Придунайська нива»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.:				
валової продукції в постійних цінах 2016 р.	1932,3	1641,8	1645,2	85,1
- чистого доходу (виручки) від реалізації	3095,1	2927,1	3965,5	128,1
-чистого прибутку (збитку)	213,9	690,2	-92,8	x
Капіталовіддача, грн.	0,3	0,3	0,2	79,1
Капіталоємкість, грн.	3,38	3,2	4,3	126,5
Коефіцієнт обороту оборотних засобів виробництва	0,4	0,7	1,1	249,7
Тривалість обороту, днів	837,8	509,1	335,5	40,0
Вироблено валової продукції в постійних цінах 2016 р. на 1 середньорічного робітника, тис.грн.	413,8	201,0	143,9	34,8
Отримано чистого доходу на середньорічного робітника, тис.грн.	662,9	358,3	346,9	52,3
в т.ч. в рослинництві	662,9	358,3	395,3	59,6
чистого прибутку	45,8	84,5	-171,1	-373,6

Джерело: Побудовано автором

Відповідне зростання спостерігається за отриманими показниками виручки від реалізації та чистого прибутку відносно використаних ресурсів. Підвищення ефективності використання виробничих ресурсів є основою зниження собівартості продукції, збільшення прибутку і рентабельності підприємства, зміцнення його фінансового стану (табл..2.12).

За даними таблиці 2.12 слід відмити значне зростання виручки від реалізації основних товарних видів продукції в господарстві. Проте, рівень собівартості реалізованої продукцію порівняно із доходами від продажу сільськогосподарської продукції зріс значно швидшими темпами (у 2,7 разів), що свідчить про неефективні витрати підприємства. Підвищення собівартості пояснюється збільшенням цін на паливно-мастильні матеріали та насіння.

Таблиця 2.12 - Основні показники динаміки фінансових результатів та рентабельності господарської діяльності АРК «Придунайська нива», тис. грн.

Показники	2020р.	2021р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис.грн.	19036,92	24319,61	20006,81	105,09
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	30492,80	43358,70	48222,70	158,14
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	24742,00	42050,40	66834,30	270,12
Прибуток (збиток) від реалізації всього по господарству, тис. грн.	5750,80	1308,30	-18611,60	-323,63
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2107,00	10223,60	-23788,40	-1129,02
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) виробничої діяльності, %	23,24	3,11	-27,85	-51,09*
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	8,52	24,31	-35,59	-44,11*

* - відхилення (%-них показників)

Джерело: Розраховано автором на основі додатків

У 2022 році господарство отримало на 5% більше валової продукції в постійних цінах 2016 року. Ріст цін реалізації продукції дозволило отримати у 2020 і 2021 році чистий прибуток. Однак, темпи росту собівартості реалізованої продукції перевищують темпи росту чистого доходу, що негативно відбилося на рівні рентабельності виробничої діяльності.

Рентабельність – відносний показник економічної ефективності. Рентабельність підприємства комплексно відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів. У 2022 році підприємство працювала збитково. Отже, такий результативний показники як рівень рентабельності підприємства свідчить, про зниження ефективності використання виробничих ресурсів і ефективності інтенсифікації виробництва.

Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції залежить від ряду факторів, які впливають на ефективність та прибутковість

сільськогосподарських підприємств. Основні фактори конкурентоспроможності включають: використання сучасних технологій, що може підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати; інновації в галузі сільськогосподарських методів, обробітку ґрунту, гібридних сортів рослин та тварин можуть покращити якість та кількість виробленої продукції.; висока якість сільськогосподарської продукції є ключовим фактором конкурентоспроможності на ринках. Вона визначається не лише фізичними параметрами, але й відповідністю нормам безпеки та стандартам якості.

Ефективне використання ресурсів та зниження витрат виробництва також є важливими. Це може включати в себе оптимізацію процесів, використання ефективних агротехнічних методів, раціональне використання добрив та інших матеріалів. Конкурентоспроможність визначається цінами на сільськогосподарську продукцію. Здатність виробників визначати конкурентоспроможні ціни при збереженні прибутковості грає важливу роль.

Зміни кліматичних умов можуть впливати на вирощуванні культури та виробництво продукції, вимагаючи адаптації та нових технологічних рішень.

Взаємодія цих факторів може визначати конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках (Таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 - Фактори конкурентоспроможності основних видів продукції АРК «Придунайська нива»

Види продукції	2020 р.	2021р.	2022р.	2022 р. до 2020 р	
				(+,-)	%
1	2	3	4	5	6
Повна собівартість, грн./ц					
пшениця озима	590,0	252,9	1363,0	773,0	231,0
кукурудза на зерно	291,6	458,1	620,4	328,8	212,8
ячмінь озимий	629,1	369,1	1026,8	397,8	163,2
соняшник	728,4	0	1147,1	418,7	157,5
Прибуток від реалізації на 1 ц, грн					
пшениця озима	-96,9	262,5	-617,4	-520,6	637,4
кукурудза на зерно	378,3	235,9	184,1	-194,2	48,7
ячмінь озимий	-82,2	122,4	-301,4	-219,2	366,6
соняшник	529,9	0	455,3	-74,7	85,9

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6
Рівень рентабельності, %					
пшениця озима	-16,4	103,8	-45,3	-28,9	х
кукурудза на зерно	129,7	51,5	29,7	-100,1	х
ячмінь озимий	-13,1	33,2	-29,4	-16,3	х
соняшник	72,8	0	39,7	-33,1	х
Ціна 1 ц					
пшениця озима	493,1	515,4	745,6	252,5	151,2
кукурудза на зерно	669,8	694,0	804,5	134,7	120,1
ячмінь озимий	546,9	491,5	725,5	178,6	132,7
соняшник	1258,3	0	1602,4	344,1	127,3

Джерело: Розраховано автором на основі додатків

З даних таблиці 2.13 видно, що зростання цін на продукцію не забезпечило їх прибутковості. У 2022 році прибутковими були лише соняшник і кукурудза на зерно.

Отже, внаслідок різноманітних факторів ефективність організації та управління виробництвом погіршилися, матеріальна зацікавленість працівників у результативності своєї праці зменшилася, що призвело до збитковості сільськогосподарського виробництва. Для того щоб прискорити темпи зростання сільськогосподарського виробництва та підвищити його економічну ефективність, необхідно використовувати сучасні інструменти управління стратегічними змінами; що включає формування стратегічних орієнтирів для розвитку всього сільського господарства, так і для його окремих галузей та впровадження заходів з їх реалізації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АРК «ПРИДУНАЙСЬКА НИВА» ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Обґрунтування напрямків стратегічних змін у господарській діяльності

Сучасний економічний стан України характеризується зниженням ефективності діяльності більшості підприємств через військові події на території країни. Це вимагає вдосконалення процесів планування господарської діяльності та розроблення нової стратегії розвитку підприємств. Зміни в економіці стали значними, що зробило стратегічне планування господарської діяльності єдиним способом формалізованого передбачення майбутніх проблем і можливостей. Відкрита система підприємства, яка тепер є новим стандартом у ринкових умовах, та пряма залежність від взаємодії попиту та пропозиції обумовлюють необхідність створення системи планування і управління підприємством, яка може швидко та ефективно реагувати на ринкові потреби і зміни у зовнішньому середовищі.

Для визначення напрямків стратегічних змін у господарській діяльності АРК «Придунайська нива», основний акцент слід робити на чіткому розумінні важливості, багатогранності та призначення стратегічного управління підприємством. Саме це управління виявляється надзвичайно важливим інструментом захисту від невизначеності, що виникає внаслідок численних внутрішньогосподарських та зовнішніх змін, а також реальним інструментом створення передумов для виживання в умовах глобалізації та ризику від військових дій.

Аналіз наукової літератури [2,5,10,11,13,17,34] підкреслює, що вирішення проблеми підвищення стабільності включає в себе створення гнучких систем управління стратегічними змінами. Ці системи дозволяють підприємствам

швидко адаптуватися до змін зовнішнього впливу. Умови дестабілізації економіки вимагають переосмислення методів стратегічного управління змінами в господарській діяльності.

Отже, ринкова економіка накладає вимоги до стратегічного планування в сільськогосподарських підприємствах, акцентуючи на важливості людського фактора, гнучкості та пристосованості до зовнішнього оточення. Це забезпечує ефективність та конкурентоспроможність підприємства, спрямованого на економічний ріст та підвищення конкурентоспроможності його продукції на аграрному ринку [37, с. 65].

Прогнозування майбутніх проблем і можливостей вимагає використання управління стратегічними змінами як основного інструменту для обґрунтування управлінських рішень. Конкретне визначення цілей, які прагне досягти підприємство, служить основою для уточнення стратегічних орієнтирів. Здійснюючи обґрунтовані та систематизовані планові рішення, керівництво зменшує ризик неправильного вибору через неточну чи недостовірну інформацію щодо можливостей підприємства чи зовнішньої ситуації [43]. У даній дослідженій роботі наша мета полягає в тому, щоб використовувати управління стратегічними змінами як основу для ефективного управління господарською діяльністю АРК «Придунайська нива».

Коли на підприємстві розпочинається процес стратегічного планування, зазвичай вихідною точкою стає формування або перегляд місії підприємства. Розробка цієї місії передбачає розуміння інших складових стратегії підприємства, включаючи аналіз ресурсного потенціалу, підприємницького середовища та розгляд інших можливостей функціонування АРК «Придунайська нива».

Отже, Місію АРК «Придунайська нива» визначаємо так: «Забезпечення лідерських позицій на ринку сільськогосподарської продукції» (рис 3.1).

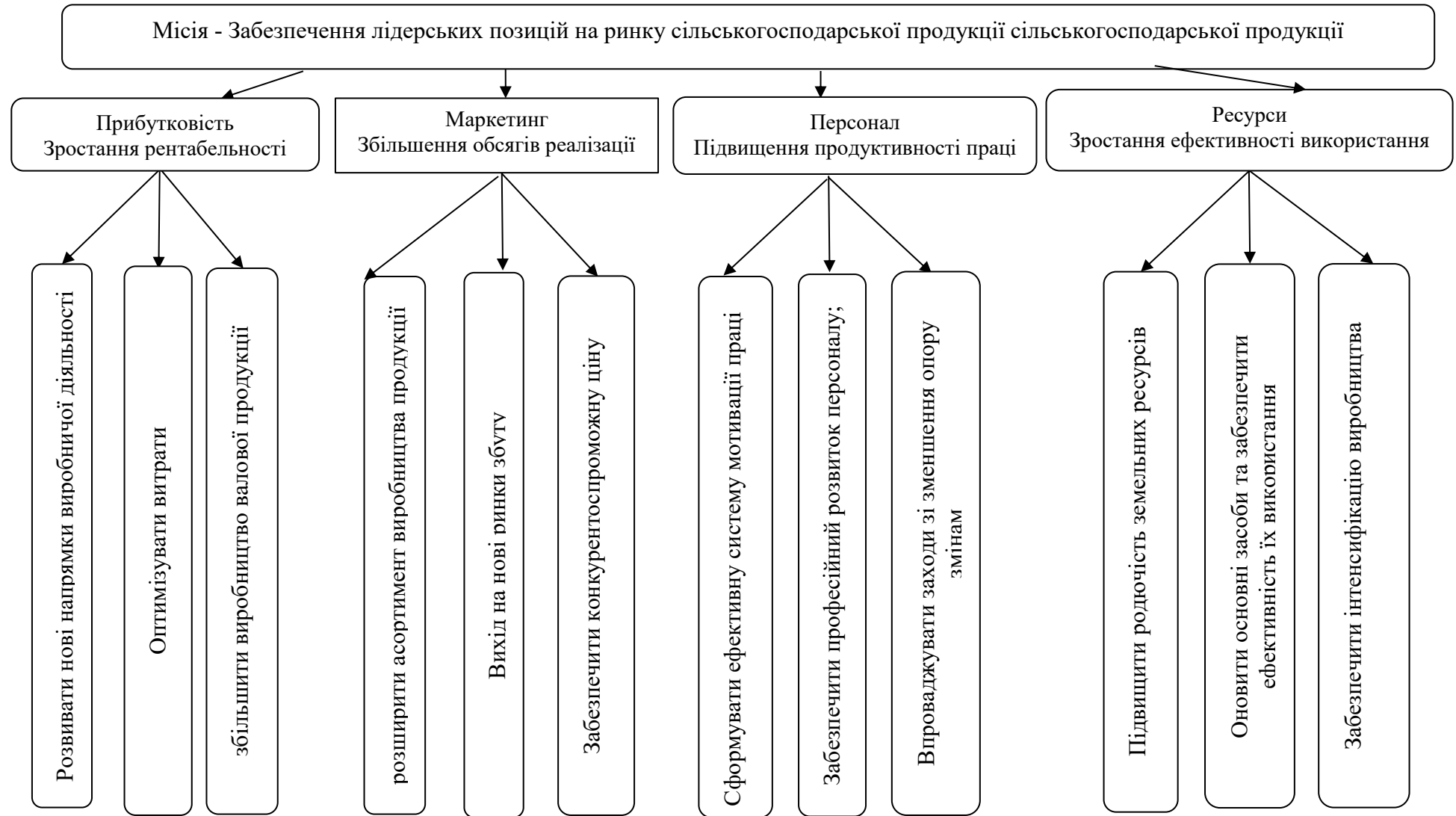


Рисунок 3.1 - «Дерево цілей» стратегічних змін в АРК «Придунайська нива»

Джерело: побудовано автором

«Дерево цілей» стратегічних змін в АРК «Придунайська нива» побудовано на основі проведення SWOT-аналізу господарської діяльності підприємства (Додаток А).

Для графічного зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображають розподіл місії і мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії використовуємо «дерево цілей». Для початку подаємо головну мету господарства – місію, нижче – цілі першого рівня або головні умови досягнення місії: фінансові (прибутковість), виробничі (ресурси), маркетингові, соціальні (мотивація персоналу). Цілі другого рівня забезпечують досягнення цілей першого рівня.

Для запровадження стратегічних змін менеджменту досліджуваного господарства потрібно значно підвищити обсяг випуску валової продукції, скоротити собівартість реалізованої продукції, впровадити виробництво нових видів продукції для виходу на новий ринок та розширення асортиментної груп, тим самим змінивши виробничу програму.

Основною виробничою цілю для АРК «Придунайська нива» є підвищити економічну ефективність виробничої діяльності. Для виконання цієї цілі необхідним є виконання цілей другого рівня – оновити основні засоби, автоматизувати й механізувати виробництво та підвищити родючість земельних ресурсів і інтенсифікувати виробництво.

Маркетинговою цілю підприємства є – збільшення частки на ринку господарства. З цієї цілі впливають наступні завдання – проникнути у нові ринкові сегменти при реалізації нового запропонованого автором виду продукції, а саме сегмент плодоовочівництва.

Соціальною цілю для АРК «Придунайська нива» - підвищити ефективність роботи персоналу – розробити ефективну систему мотивації; удосконалити систему розвитку персоналу; розробити заходи з подолання опору змінам.

Графічна інтерпретація моделі стратегічної карти для досліджуваного АРК «Придунайська нива» виглядає наступним чином (рис. 3.2).

Стратегічна карта - це інструмент управління, який відображає ключові

стратегічні цілі та їх взаємозв'язки в організації. Вона допомагає визначити головні аспекти стратегії, встановлює причинно-наслідкові зв'язки між різними аспектами діяльності компанії та допомагає зрозуміти, як досягти стратегічних цілей.

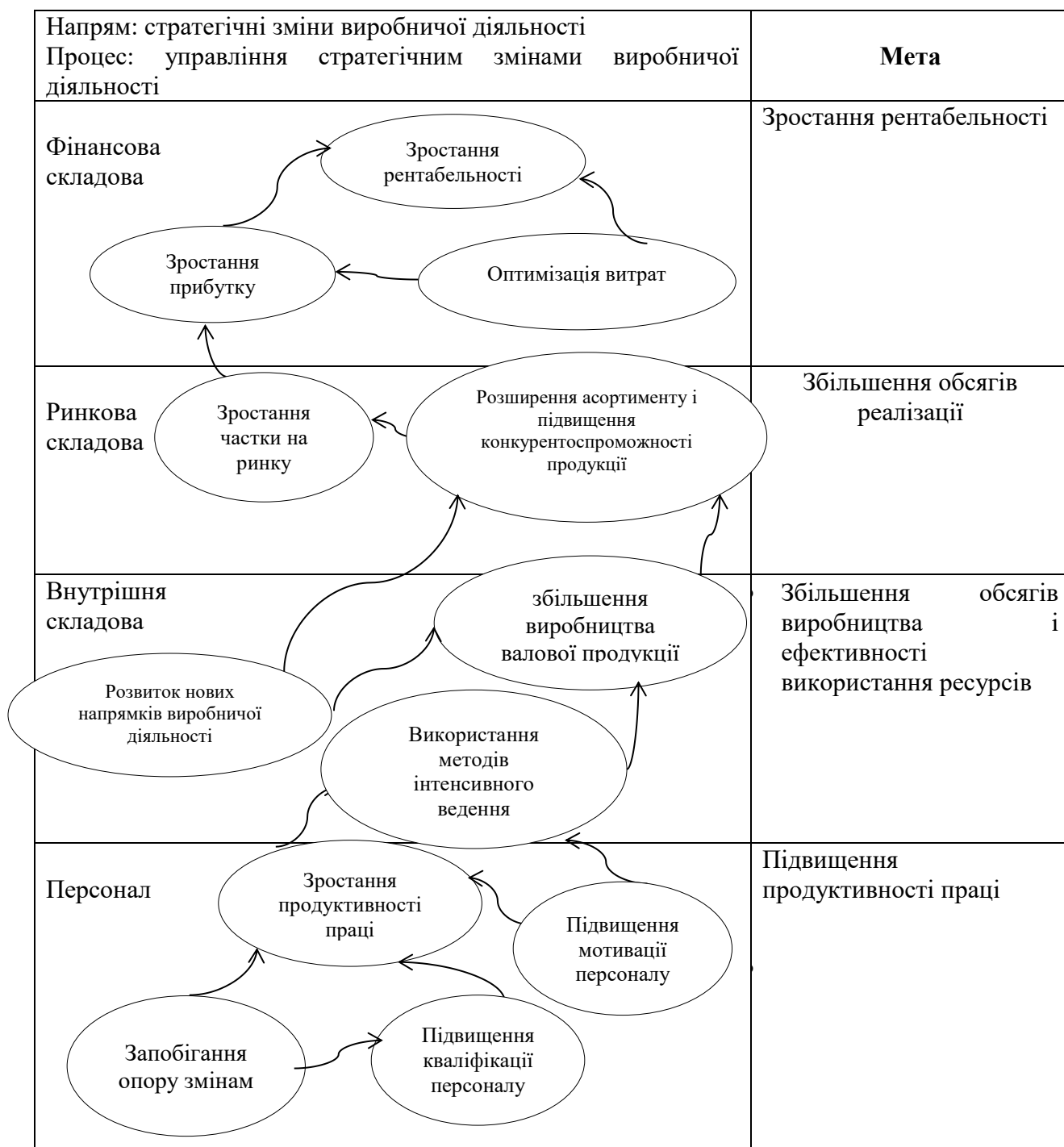


Рисунок 3.2 – Стратегічна карта для реалізації бізнес-ідеї «управління стратегічними змінами господарської діяльності АРК «Придунайська нива»

Джерело: Побудовано автором

Отже, при її використанні ми відображаємо взаємозв'язки і залежності між окремими цілями, пояснюємо взаємний ефект, що виникає у процесі досягнення цілей, формуємо керівнику господарства розуміння залежності і значення окремих цілей та сприяння єдиному розумінню стратегії.

Як бачимо, застосування стратегічних карт відкриває широкі можливості. Для їхнього впровадження необхідні правильна мотивація працівників та раціональні, практичні рекомендації з обробки зібраної інформації. Стратегічні карти - це інструмент, за допомогою якого можна об'єднати короткострокові цілі з діяльністю організації, з її місією і стратегією на довгострокову перспективу. Причому варто зауважити, що поняття довгострокових перспектив - дуже просторове в часі явище. «Так як зусилля, які компанія робить сьогодні для поліпшення свого фінансового становища завтра, можуть дати очевидний результат тільки післязавтра». Таким чином, організація стратегічного аналізу на базі стратегічних карт є досить ефективним в умовах кризи, оскільки дає змогу [37, с.83] :

«1. Візуалізувати стратегію. Цілі і стратегія компанії повинні бути зрозумілі кожному співробітнику.

2. Цілі повинні бути взаємопов'язані - збалансовані. Дії кожного підрозділу і кожного співробітника має вести компанію до досягнення стратегічних цілей.

3. Потрібно планувати і управляти не тільки матеріальними складовими бізнесу, але і нематеріальними, щоб через нематеріальні активи отримувати матеріальні результати.

4. Досягнення цілей потрібно постійно моніторити і коригувати курс, плани і саму систему.

5. Потрібно сфокусувати обмежені ресурси компанії на стратегічні цілі, за рахунок цього підвищиться ефективність і швидкість досягнення цілей».

Розроблена нами стратегічна карта на прикладі АРК «Придунайська нива» є ключовим механізмом ЗСП (табл. 3.1) та демонструє, як підприємство створює вартість (цінність) і як це забезпечує стійке зростання прибутку.

Таблиця 3.1- Збалансована система показників для досягнення цілей стратегічних змін АРК «Придунайська нива»

Напрями діяльності	Стратегічна ціль	Показники досягнення цілі			
		Найменування	Одиниці виміру	Цільове значення	План
Фінанси	Підвищити рівень прибутку	Чистий прибуток	тис.грн	17 500 20 000 25 000	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
		Рівень рентабельності	-	25 40 50	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
	Збільшити виробництво валової продукції	Вартість в постійних цінах 2016 р.	тис. грн.	25 000 35 000 50 000	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
	Оптимізувати витрати	Питома вага палива	%	35 30 25	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
Клієнти	Диверсифікувати асортимент продукції	Виробництво ківі	га	10	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
	Збільшити приріст продажу	Вартість реалізованої продукції	тис. грн.	60 85 95	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
	Забезпечення конкурентоспроможної ціни	Ціна нижче ніж у конкурентів	%	5	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
Співробітники	Зростання продуктивності праці	Зростання виробництва валової продукції на 1 працівника за рік	%	20 30	01.01.2025 01.01.2026
	Удосконалити мотивацію праці	Витрати на соціальні заходи, премії	грн	не менше 10 %	01.01.2025 01.01.2026
	Впровадження ефективної системи професійного розвитку	Програма розвитку	осіб	10 15 20	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
Бізнес-процеси	Оновлення основні засоби	Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	0,15 0,20 0,23	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
	Підвищення ефективності використання основних засобів	Капіталовіддача	Грн.	На 0,1	щорічно

Джерело: побудовано автором

Для розробки оптимальної збалансованої системи показників для досліджуваного господарства ми пройшли низку етапів: визначили стратегічну місію; розбили її на функціональні цілі відповідно до рівнів управління- дерево цілей (рис.3.1); побудували стратегічну карту (рис.3.2); сформувавши критичні чинники успіху і відповідні їм ключові показники ефективності.

Отже, збалансована система показників більш конкретна для зображення цілей, за її допомогою ми бачимо конкретні цілі та можемо контролювати їх виконання. Робимо висновки, що запропонована ЗСП показує наочно конкретні цілі до яких має прагнути підприємство у найближчому майбутньому: правильно розподілити виробничі ресурси, вільні грошові кошти, людські ресурси та час на виконання поставлених цілей.

Отже, АРК «Придунайська нива» потребувало термінованого пошуку ефективних рішень виходу з кризи, що перш за все обумовлено відсутністю стратегічних змін в його господарській діяльності, тому ми визначили стратегічні орієнтири змін, які дозволять господарству витримати навантаження складної економічної і політичної ситуації, забезпечити безперервність своєї діяльності та пристосуватися до роботи в інтеграційних умовах.

3.2. Розробка проєкту розвитку господарської діяльності

З метою впровадження стратегічних змін господарської діяльності пропонується проєкт вирощування актинідії в АРК «Придунайська нива».

Актинідія, яка широко відома під іншою назвою – ківі, родом із Китаю, де плоди використовуються у народній медицині. Плоди ківі містять більше вітаміну С, ніж апельсини, тому зміцнюють імунну систему. Також вважається, що вони позитивно впливають на травлення та здоров'я серця, при цьому містять мало натурального цукру. У народній медицині актинідія використовується при гіповітамінозах, туберкульозі, кашлюку, карієсі зубів, при деяких захворюваннях шлунка та кишечника, при поганому травленні, при фізичній та розумовій

перевтомі.

Актинідія (часто скорочено ківі за межами Австралії та Нової Зеландії), або китайський агрус, є їстівною ягодою декількох видів деревних лоз (ліан) роду *Actinidia*.

Переваги плодів пов'язують, перш за все, з високим вмістом в них вітаміну С і ферментів, здатних розщеплювати білки. М'якоть ківі містить: 0,5-1,6% протеїнів; 0,3-0,9% ліпідів; 7- 13% цукрів; 0,3-1,1% пектину; до 1,5% мінеральних солей; до 300 мг% вітаміну С.

Важливою особливістю є різностатевість рослини. Існують жіночі та чоловічі екземпляри, які можна розрізнити лише під час цвітіння. Причина цього те, що на жіночих квітках виділяється маточка, а пилок на тичинках нежиттєздатний, нерозвинений, а на чоловічих квітках, навпаки, багато тичинок з пилом. Одна чоловіча рослина здатна переzapилювати 10-12 жіночих, тому для більшої врожайності їх садять разом. Перехресно переzapилюється лише свій сорт. Запилення відбувається завдяки бджолам чи вітру. При вирощуванні в теплиці потрібне ручне запилення.

Це робить вирощування актинідії чудовою ідеєю, яку краще втілити за допомогою живців. Пропонуємо АРК «Придунайська нива» освоїти таку технологію вирощування, в молодому широкорядному саду на постійній основі з отриманням високих результатів від реалізації (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 - Вигляд актинідії (ківі)

Більшість комерційних сортів ківі люблять довге спекотне літо та теплу осінь, тому їх вирощують переважно зверненої на південь чи на захід. Дозрівання ківі може тривати кілька тижнів, що виглядає непоганим варіантом для запасу свіжих плодів після завершення сезону.

Культура має непогану стійкість до захворювань та шкідників. Загрозою для неї є гусениці, листоїди, золотоокі і короїди. Для запобігання атаки комах проводиться весняне та осіннє обприскування 1% бордоською рідиною. Застосування специфічних препаратів ківі не потребує. Серед потенційних хвороб виділяють борошнисту росу, рамуляріоз, філостіктоз. Як профілактичний захід також використовується 1%-й розчин бордоської рідини.

Врожай плодів ківі досягає 100-120 кг з однієї рослини, в промислових насадженнях трохи нижче — 60-80 кг і 200-240 т / га. Для отримання стабільних і високих врожаїв необхідно ретельно підготувати насадження до експлуатації і надалі забезпечити їм належний догляд.

Китайська актинідія не витримує сильних заморозків, здатна переносити температуру до -10 °С.

Для полегшення процесу можна купити готові саджанці, при цьому заздалегідь знаючи, якої вони статі.

Ківі, на відміну від інших культур з роду актинідія, — формує високотоварні плоди, придатні для споживання в свіжому вигляді. В реалізацію зазвичай надходять плоди без ознак пошкоджень, тверді, рівномірно забарвлені.

Плоди ківі за масою ділять на такі категорії: екстра — не менше 90 г; 1-й клас — не менше 70 г; 2-й клас — не менше 65 г..

Найбільші світові виробники ківі в 2021 (за даними FAOSAT): Китай - 2.024.603 т; Італія — 541.150 т; Нова Зеландія — 411.783 т; Іран — 311.307 т; Чилі — 224.916 т. Світове виробництво ківі — 4.038.872 т.

Вирощують ківі також у Франції, на півдні України, на Кавказі, в Австралії, Тасманії та в інших країнах. Сьогодні саджанці актинідії можна купити і в Україні. Для вирощування цієї екзотичної рослини в Україні найліпше підходять сорти селекції Національного ботанічного саду ім. М.М.Гришка, що реалізує три

сорт, а це – «Дон Жуан», «Вереснева» та актинідія «Аргута Риму».

Саджанці актинідії сорту «Дон Жуан». Середній термін дозрівання. Висока стійкість до хвороб. Середня вага плодів – 3,2 г, форма подовжений овал. Ягоди дуже смачні, соковиті з ніжною м'якоттю та приємним ароматом. Аскорбінова кислота містить 163 мг на 100 г.

Саджанці актинідії сорту «Вереснева». Це морозостійкий сорт. Плоди великі, вагою 17-25 г, із тонким ананасовим присмаком. Урожай дає у вересні до 20 кг із куща. На одному місці зростає до 50 років.

Саджанці актинідії сорту «Аргута Риму». Плоди світло-зеленого кольору з великою кількістю дрібних підшкірних точок. М'якуш дуже соковитий, світло-зеленого кольору, має приємний солодкий смак і ананасовий аромат. Сорт стійкий до морозів та хвороб.

Пропонуємо обрати сорт актинідії «Вереснева», як морозостійкий сорт з великим терміном експлуатації.

Висаджують дворічні рослини. Коренева система потребує значного простору. Відстань дотримуються не менше 2 м. Схема посадки – 4×2,5 м. На 1 га йде 1 тис. рослин. Ліани швидко і добре розростаються. Посадкову яму готують розміром 60х60х60см, створюють дренаж і засипають сумішшю, для якої беруть по 1 частині листової та торф'яної землі, гнійний перегній та річковий пісок, 2 частини дернової землі. Можна придбати у магазині готові субстрати для тропічних рослин. Земляну кулю при пересадці не ворують, а опускають у яму як є, закопують на тому рівні, на якому він був при продажі. У ґрунт не можна додавати золу і вапно, насипаючи у приствольного кола, краще вносити в розчинах.

У річному циклі розвитку ківі виділяють наступні періоди:

1. Період спокою (при температурі нижче 8 ° С)
2. Період сокоруху (при температурі 8-10 ° С, 10-15 днів)
3. Період розпускання бруньок, росту пагонів і суцвіть (при температурі 10-20 ° С, 30-35 днів)
4. Період цвітіння (при температурі 15-20 ° С, 10-12 днів).

5. Період наливання ягід (при найвищій температурі в даній місцевості, 60-70 днів.

6. Період дозрівання ягід (при зниженні температур до 15-8 ° С, 80-90 днів)

За період вегетації, який триває зазвичай з квітня до листопаду, сума температур вище +10 ° С повинна бути близько 2 600 ° С. Рослина ківі — швидкозростаюча ліана з великими листками. Їй необхідний постійний приплив вологи. В умовах України культура потребує зрошенні.

Отже, складається технологія, що дозволяє вирощувати актинідію практично по екологічно-бездоганною технології.

Екологічні перспективи поступового переходу такої технології в чисто біологічну, для отримання екологічно чистих, натуральних плодів при такій технології дуже реальні.

У підсумку вона на 25-45% дешевше у виконанні в порівнянні з традиційною, хімічною технологією. Одночасно якість плодів, їх смак і аромат, забарвлення, транспортабельність і лежкість будуть незрівнянно вище традиційних.

Підсумовуючи, можна сказати, що посадка та догляд за ківі не передбачають великих труднощів. Культура вимагає приблизно стільки уваги, скільки, наприклад, знайомий всім виноград.

Для створення успішного бізнесу необхідно насамперед знайти ринки збуту отриманої продукції, оскільки плоди актинідії вимагають великих витрат під час зберігання. З метою зменшення цих ризиків доцільно розглядати не менше двох напрямків реалізації.

Аналіз ринку. Український внутрішній ринок ківі залишається ненасиченим при зростаючому попиті. Продукція актинідії продається як правило на відкритих ринках, та дуже незначний обсяг реалізується через супермаркети.

Експерти оцінюють місткість внутрішнього ринку плодів ківі на рівні показника у 20 тис. тон. Площа вирощування актинідії сільськогосподарськими

підприємствами залишається не значною і становить до 1 тис. га. Однак, слід зазначити, що запровадження новітніх промислових технологій під час вирощування актинідії, відбувається насамперед у фермерських господарствах, що сприяє отриманню товарної ягоди, яка відповідає вимогам, як торгівельних мереж.

Ціни на плоди актинідії залишаються достатньо привабливими, перебуваючи в ціновому діапазоні: 30-50 грн/кг – оптова ціна (роздрібна 46-80 грн/кг).

Конкурентні переваги:

Висока якість: підприємство гарантує високу якість актинідії (ківі), який вирощується без використання великої кількості хімічних добрив та пестицидів. Це забезпечить здорову та натуральну продукцію.

Екологічність: актинідія, що вирощена з дотриманням екологічних стандартів та зі збереженням природного середовища.

Корисні властивості: ківі містить багато корисних речовин, таких як вітамін С, білки, магній та інші, що сприяють зміцненню імунної системи та підтримці здорового стану організму.

Аналіз ринкової ситуації показав, що промислове вирощування актинідії залишається привабливим та перспективним бізнесом.

Характеристика та планування діяльності. З метою отримання високоякісного продукту для реалізації актинідії на ринок, планується створення промислових насаджень актинідії на площі від 5 гектарів.

Для створення промислових насаджень актинідії необхідно провести попередній огляд ділянок, відведених для цього і розробити проект насаджень (із залученням на цьому етапі спеціалістів ОДАУ).

Після вибору ділянки та розробки проектно-кошторисної документації, буде закуплено посадковий матеріал актинідії з використанням саджанців дворічних саджанців, що дозволить при створенні насаджень вже на наступний рік після висадки отримувати невеликий врожай для реалізації. Елітний посадковий матеріал буде закуплений з розрахунку 1000 шт. на 1 гектар по ціні

200 грн/шт.

В рік і в наступні роки посадки необхідно передбачити також витрати на добрива, засоби захисту, добрива, паливе та оплату праці, які відображені в економічних розрахунках нижче. Для збирання плодів актинідії повинно бути залучено орієнтовно 15 сезонних працівників. Дефіцит робочої сили або несвоєчасне збирання суттєво впливає на якість продукції та знижує загальну продуктивність насаджень.

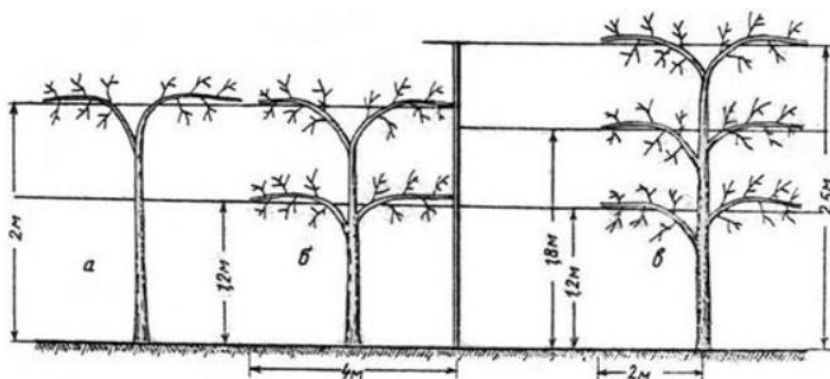


Рисунок 3.4 – Формування шпалери актинідії

АРК «Придунайська нива», яке буде займатися промисловим вирощування актинідії на площі 5 гектарів, має всі знаряддя: трактор класу МТЗ-80, знаряддя для підготовки ґрунту (плуг, культиватори для суцільного та міжрядного обробітку), обприскувач об'ємом 400- 600 літрів, платформи для збирання плодів (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Необхідна техніка та обладнання для реалізації проєкту

Назва	Коротка характеристика	Ціна, грн	Фото
Трактор МТЗ-80	Універсальний просапний колісний трактор	в наявності	

Гілкоріз Bahco P160-SL-90	загальна довжина - 900 мм; максимальний діаметр зрізу - 45 мм; леза виготовлені з високоякісної сталі; матеріал ручок - алюміній; гумові насадки, чудова амортизаційна система.	3 250	 ahrotsentr.com.ua
обприскувач об'ємом 400-600 літрів,	Максимальний тиск 3 бар; об'єм: 12 л; наявний запобіжний клапан; матеріал пластик.	в наявності	
Плуг ПЛН 3-35	Глибина обробки 20-30 см; ширина захвату 1 м.	в наявності	
Культиватор міжрядний	Ширина захвату 1,4 м.	в наявності	

Обладнання для крапельного зрошення та шпалер	Крапельна стрічка Товщина стінки: 8 mil Відстань між емітерами: 20 см Діаметр: 16 мм Водовилив: 1 л/г	190 000	
---	---	---------	---

Джерело: Побудовано автором

Найбільш продуктивне плодоношення актинідії очікується на 2-4 рік після посадки. Реалізація зібраних плодів буде проводитися на свіжий ринок (зокрема, гуртовий ринок Київський, Привоз та супермаркети).

Планується, що без врахування капітальних витрат на закупівлю вище згаданої техніки, розрахункова окупність проекту становить близько трьох років.

Для реалізації проекту з вирощування актинідії розроблений графік реалізації робіт (Таблиця 3.3)

Таблиця 3.3 – Графік робіт виробництва актинідії в АРК

Заходи	Січень 2024	Лютий 2024	Березень 2024	березень 2025	Серпень-вересень 2026-2033
Проведення оціночних робіт з вибору ділянки під посадку					
Розробка проектно-кошторисної документації					
Підготовка поля					
Купівля саджанців					
Посадка саджанців					
Формування крони					
Збір врожаю					
Реалізація продукції					
Отримання першого прибутку					

Джерело: Побудовано автором

Управління. Керівництво бізнесом буде здійснювати виконавчий директор АРК «Придунайська нива». Для виконання необхідних технологічних операцій потрібно не менше 5 постійних працівників, які можуть залучатися із працівників господарства.

Для здійснення сезонних технологічних заходів, пов'язаних насамперед з посадкою актинідії та збиранням плодів потрібне залучення 15 осіб найманих працівників на гектар. Підбір працівників буде проводитись із складу штату господарства або в розташованих поруч населених пунктах.

Фінансове планування. Для створення матеріальної-технічної бази (купівлю крапельного зрошення, шпалер) потрібно залучити 390 тис. грн. власних коштів. На початковому етапі доцільно розглянути можливість залучення крім власних, кредитних коштів та участі у державних програмах та міжнародних грантах.

Потреба в оборотних коштах на вирощування актинідії, включаючи заробітну плату, подана в нижче наведених розрахунках економічної ефективності.

Слід зазначити, що при розрахунку до уваги не бралися необхідні початкові капіталовкладення на придбання техніки. Витрати на вирощування актинідії наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Витрати на вирощування актинідії за роками, грн

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік	8 рік	9 рік	10 рік
Посадковий матеріал, тис.грн.	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Добрива	130,0	143,0	157,3	173,0	190,3	209,4	230,3	253,3	278,7	306,5
Оплата праці з нарахуваннями	190,0	218,5	251,3	289,0	332,3	382,2	439,5	505,4	581,2	668,4
Засоби захисту	140,0	119,0	130,9	144,0	158,4	174,2	191,7	210,8	231,9	255,1
Пальне	160,0	138,0	151,8	167,0	183,7	202,0	222,3	244,5	268,9	295,8
Разом витрат, грн	820,0	618,5	691,3	773,0	864,7	967,8	1083,7	1214,0	1360,7	1525,8

Джерело: Розраховано автором

На основі проведених розрахунків виявлено, що фінансові результати по роках вирощування актинідії зростають з урахуванням інфляції і подорожчання ресурсів.

Наведені дані свідчать, що значні витрати на вирощування актинідії припадають на перший рік, коли було необхідно закуповувати саджанці.

Фінансові результати на вирощування актинідії наведені в табл. 3.5.

Як вказують дані таблиці 3.5, за 10 років ми отримаємо фінансовий результат (валовий прибуток) від вирощування актинідії у розмірі 11880 тис. грн.

Таблиця 3.5- Результати від вирощування актинідії за роками

Роки	Урожайність , кг/га	Валовий збір, кг	Відсоток реалізації, %		Ціна реалізації, грн/кг		Виручка від реалізації, тис. грн	Всього витрат поточног о року, грн	Валовий прибуток, грн
			на свіжий ринок	супермаркет и	на свіжий ринок	супермаркет и			
1 рік	0	0	0	0	0	0	0	770	-770
2 рік	1100	5500	40	60	25,0	20,0	56,0	618,5	-562,5
3 рік	1500	7500	30	70	31,3	25,0	781,9	691,3	90,6
4 рік	2000	10000	30	70	39,1	31,3	1390,6	773,0	617,7
5 рік	2000	10000	30	70	48,8	39,1	1738,3	864,7	873,6
6 рік	2000	10000	30	70	61,0	48,8	2172,9	967,8	1205,1
7 рік	2000	10000	30	70	76,3	61,0	2716,1	1083,7	1632,4
8 рік	2000	10000	30	70	95,4	76,3	3395,1	1214,0	2181,1
9 рік	2000	10000	30	70	119,2	95,4	4243,9	1360,7	2883,1
10 рік	2000	10000	30	70	149,0	119,2	5304,8	1525,8	3779,0
Разом	х	83000	х	х	х	х	21799,4	9919,5	11879,9

Джерело: Розраховано автором

Використовуючи дані таблиць 3.4 та 3.5, для реалізації інвестиційного проекту АРК «Придунайська нива» з виробництва актинідії розрахунки будемо здійснювати на 10 років (табл. 3.6).

За даними табл. 3.6, визначаємо наступні показники:

1. Теперішня вартість майбутніх грошових потоків $\sum (PV) t$:

Таблиця 3.6 - Показники реалізації проекту АРК «Придунайська нива» з виробництва актинідії (ківі)

Показники	Роки										Всього за 10 років
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	
Чистий дохід (виручка від реалізації), всього	0,00	56,00	781,88	1390,63	1738,28	2172,85	2716,06	3395,08	4243,85	5304,81	21799,44
Витрати на виробництво, всього	820,00	618,50	691,28	772,97	864,71	967,80	1083,69	1214,03	1360,70	1525,83	9919,50
витрати на посадковий матеріал	200,00										200,00
витрати на шпалери та крапельне зрошення	190,00	55,00	60,50	66,55	73,21	80,53	88,58	97,44	107,18	117,90	936,87
амортизація	90,00	99,00	108,90	119,79	131,77	144,95	159,44	175,38	192,92	212,22	1434,37
заробітня плата персоналу	190,00	218,50	251,28	288,97	332,31	382,16	439,48	505,40	581,21	668,40	3857,71
поточні витрати, тис. грн.	150,00	246,00	270,60	297,66	327,43	360,17	396,19	435,80	479,38	527,32	3490,55
Прибуток	-820,00	-562,50	90,60	617,66	873,57	1205,05	1632,38	1831,05	2883,15	3778,98	11529,95
Чисті грошові надходження, тис. грн.	-730,00	-463,50	199,50	737,45	1005,34	1350,00	1791,82	2006,44	3076,07	3991,20	12964,32
Дисконтний множник (за вартості капіталу 10%)	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402	0,335	0,279	0,233	0,194	0,162	x
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків (PV) ^t	-608,09	-321,67	115,51	355,45	404,15	452,25	499,92	467,50	596,76	646,57	2608,35
Сума чистого приведеного доходу (NPV), тис. грн.	2218,35										
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	211,68										
Період окупності інвестицій (PP), років	1,5										

Джерело: Розраховано автором

$$\sum (PV)_t = \sum_{t=1}^{t=n} (\overline{CF})_t \frac{1}{(1+r)^t}$$

$$\sum (PV)_t = 2608 \text{ тис. грн.}$$

2. Сума чистого приведенного доходу (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^{t=n} (\overline{CF})_t \frac{1}{(1+r)^t} - Co$$

$$NPV = 2218,35 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки $NPV > 0$, то проект є прибутковим.

3. Індекс рентабельності інвестицій (PI):

$$PI = NPV / \sum (Co)_t = 211,68$$

Отже, оскільки $PI > 0$ — проект є прибутковим.

4. Період окупності інвестицій (PP):

$$PP = Co / [(PV)_t] / t = 390 / (2608,35 : 10) = 1,5 \text{ роки.}$$

Отже, вкладення коштів в інвестиційний проект АРК «Придунайська нива» з виробництва актинідії на 2024-2033 р.р. є ефективним, його варто прийняти до реалізації. На кожну витрачену гривню можна отримувати майже 212 грн. чистого доходу. Розрахунок показника окупності проекту показав, що термін виходу на прибутковість складає близько півтори року.

Тобто 2 роки підприємство буде окуповувати проект, а весь інший час – працювати собі на прибуток.

В табл. 3.7 проведений SWOT-аналізу ризиків вирощування актинідії в АРК «Придунайська нива».

При виконанні запропонованого нами проекту АРК «Придунайська нива» має можливість скористатися спрощеним порядком одержання бюджетних коштів на розвиток садівництва - до 80% компенсації здійснених витрат з придбання садивного матеріалу, але не більше встановлених Мінагрополітики нормативів, за умови закладення насаджень у поточному році.

Таблиця 3.7 SWOT-аналіз ризиків вирощування актинїдії в АРК
«Придунайська нива»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	1. Наявність земельної ділянки для реалізації проекту в господарстві; 2. Близьке розташування до великих ринків збуту продукції – міст Ізмаїл, Рені, Одеса та Іллічівськ (розгалужена мережа транспортних зв'язків); 3. Рентабельність продукції; 4. Висока якість продукції; 5. Використання передової технології в проекті; 6. Поява нових партнерів.	СЛАБКІ СТОРОНИ	1. Дефіцит висококваліфікованих спеціалістів - ентомолога, агронома та маркетолога в господарстві; 2. Вузька спеціалізація проекту за одним видом продукції; 3. Нестабільне субсидування на закладку саду інтенсивного типу; Дефіцит персоналу на ринку у сезон збору.
МОЖЛИВОСТІ	Можливості: 1. Вихід на імпортерський ринок плодовоовочівництва; 2. Отримання якісного корисного і доступного продукту; 3. Імпортзаміщення увезених в Одеському регіон продукції; 4. Створення нових робочих місць; 5. поповнення податковими відрахуваннями районі бюджети.	ЗАГРОЗИ	1. Прискорення темпів інфляції; 2. Ріст цін на ресурси, що використовуються в виробництві продукції; 3. Зростання податків в галузі; 4. Посилення конкуренції. 5. Конкуренція на ринку, в першу чергу господарств населення і імпортованої продукції. 6. Вплив природних факторів (мороз більше -15)

Джерело: Побудовано автором

Етап 1. Подати до Мінагрополітики в електронному чи паперовому вигляді заяву за встановленою Мінагрополітики формою для включення до переліку претендентів на державну підтримку.

Етап 2. Подати до Ізмаїльської районної комісії документи один раз на рік:

- документи, що посвідчують право на користування земельною ділянкою;
- проектну документацію на створення плодово-ягідних насаджень;
- довідку про банківські реквізити;
- зобов'язання щодо повернення до державного бюджету у місячний строк бюджетних коштів у разі встановлення контролюючими органами факту їх незаконного одержання та/або нецільового використання;
- заяву про компенсацію;

- акт про фактичний обсяг виконаних робіт та витрат за встановленою Мінагрополітики формою (підтвердні бухгалтерські документи про оплату/ придбання/ оприбуткування посадкового матеріалу);
- реєстри витрат з виконання робіт разом із завіреними копіями первинних бухгалтерських документів;
- довідку про відсутність (наявність) заборгованості з виплати заробітної плати, сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), видані відповідними органами Державної податкової служби, Пенсійного фонду України та фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування;
- сертифікат, що засвідчує сортові якості садивного матеріалу та сертифікат, що засвідчує товарні якості садивного матеріалу.
- Етап 3. Районна комісія незалежно від результатів розгляду документів та проведених виїзних перевірок забезпечують надходження відповідних матеріалів до Мінагрополітики .

Етап 4. Отримати кошти державної фінансової підтримки на банківський рахунок після оприлюднення відповідного наказу Мінагрополітики.

При реалізації проекту передбачається вирішення наступних задач:

- значне зростання прибутку АРК «Придунайська нива» ;
- розвиток нової галузі в господарстві;
- збільшення валового регіонального продукту;
- надходження в бюджет Ізмаїльського району податків та інших відрахувань;
- задоволення потреб населення, в якісній корисній продукції;
- створення нових робочих місць, що дозволить працівникам отримувати стабільний дохід.

Таким чином, здійснення даного проекту – це розумна інвестиція, розрахована на довгострокову перспективу.

3.3. Способи подолання опору стратегічним змінам

У даний момент найскладнішою і значущою проблемою в процесі управління організаційними змінами виступає опір персоналу нововведенням, які приймаються керівництвом організації. Найчастіше опір змінам стає досить серйозною перешкодою при реалізації різного роду проектів: впровадження нових методів управління, інформаційних систем, організаційних перетворень та інших проектів, які впливають на роботу працівників.

Багато хто помилково вважає, що опір змінам – це усвідомлені дії співробітників, які спрямовані на те, щоб в організації нічого не змінювалося, тобто було як раніше. Насправді опір змінам обумовлено психологією поведінки людини і, як правило, їм навіть не усвідомлюється.

Насправді опір змінам, насамперед, виявляється у зниженні продуктивності, а чи не в яких- або навмисних діях, спрямованих проти змін. Співробітники не починають робити щось на зло іншим або діяти всупереч розпорядженням керівника. Найчастіше такі працівники виконують роботу з інерції і як наслідок роблять не те що потрібно, або взагалі перестають щось робити. Як було зазначено раніше, це відбувається не від злого наміру, а через психологічні особливості поведінки людини, в її реакціях на зміни.

Варто зазначити, що якщо для співробітника найвищою цінністю виступають стабільність та безпека, то він буде прагнути уникати будь-яких змін, якщо на перше місце виступають професійний розвиток та кар'єрне зростання, він буде їх вітати. Це ставлення людини до змін базується на шкалі цінностей. У зв'язку з майбутніми змінами кожна організація повинна поставити мету з розробки заходів, спрямованих на зниження опору змінам зі сторони співробітників, розробки системи адаптації персоналу в умовах організаційних змін, мотивації персоналу та підвищення продуктивності праці організації.

На першому етапі для досягнення цілей організаційних змін керівник АРК «Придунайська нива» повинен призначити відповідальних за розробку та реалізацію заходів щодо вдосконалення організаційної структури, та подолання опору персоналу в умовах організаційних змін — службу управління персоналу. І відповідального за контроль виконання розпорядження.

Оскільки АРК «Придунайська нива» перебуває в умовах організаційних змін і однією з поширених проблем є дефіцит інформації щодо поточних організаційних змін. Для вирішення даної проблеми і з метою підвищення ефективності роботи співробітників АРК «Придунайська нива», пропонується: щотижня на початку робочого дня проводити десяти хвилинні наради, де всі співробітники можуть отримати всю необхідну інформацію для виконання завдань у рамках організаційних змін, а також викладати свої робочі плани на тиждень і відкрито висловлювати свої пропозиції щодо вдосконалення робочого процесу. Для цього в Outlook керівник кожної групи повинен запланувати в календарі щотижневі зустрічі і ті співробітники, які працюють вдома, або в полі, можуть приєднуватися до зустрічі за допомогою додатка Zoom, Skype, інтернет ресурсу google. meet або іншого альтернативного ресурсу.

Необхідно оцінити актуальність положення про мотивацію праці персоналу і впровадити його. В процесі дослідження було відзначено необхідність у вдосконаленні системи мотивації праці персоналу, тому необхідно розробити та впровадити нове положення про мотивацію праці персоналу. Важливо не забути при формуванні нового Положення врахувати заохочення за досягнення цілей у рамках організаційних змін.

Частою проблемою при управлінні персоналом в умовах організаційних змін є — відсутність зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом. Для вирішення проблеми відсутності зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом в умовах організаційних змін АРК «Придунайська нива» необхідне щомісячне проведення загальних зборів керівників підрозділів, з

метою виявлення зауважень та пропозицій та пошуку шляхів подолання розбіжностей.

Для цього в Outlook, або за допомогою альтернативного інструменту, керівник кожної групи, підрозділу має запланувати в календарі щомісячні зустрічі і ті співробітники працюють в полі можуть доєднатися до зустрічі за допомогою програми Zoom, Skype, інтернет ресурсу google. meet або іншого альтернативного ресурсу.

Основною особливістю управління персоналом в умовах організаційних змін є опір персоналу організаційним змінам. Для вирішення проблеми подолання опору персоналу АРК «Придунайська нива» важливо приділити увагу навчанню та зацікавленості персоналу. На підставі цього необхідно розробити програму навчання, найбільш ефективний вид навчання в даної ситуації — це тренінги з підвищення рівня кваліфікації співробітників та вироблення певних управлінських навичок. Можна запросити в організацію позаштатного фахівця з тренінгів. А також, необхідно розробити пам'ятку для керівників організації за методами усунення опору змін.

Як правило більший опір працівників пов'язаний зі складністю входу нових співробітників на посаду, а також вже прийнятих співробітників в умовах організаційних змін, тому необхідно розробити нове положення про адаптацію персоналу, положення повинно в себе включати і адаптацію в умовах організаційних змін.

Програма заходів щодо управління персоналом в умовах організаційних змін представлено в Таблиці 3.8.

Як показують дослідження практики господарської діяльності українських підприємств, які здійснюють програми розвитку для подолання опорів використовувалися м'які та жорсткі методи [76]:

- «жорсткі»: до них належать примус співробітників до роботи за новими правилами, їх заміна та звільнення;

Таблиця 3.8 - Програма заходів щодо управління персоналом в умовах організаційних змін в АРК «Придунайська нива»

Проблема	Заходи (рішення, етапи)	Інструменти	Строк реалізації	Відповідальні
1	2	3	4	5
Дефіцит інформації щодо поточних організаційних змін.	Проведення нарад на початку робочого дня (щотижня, по 10 хвилин)	Збори Outlook, Zoom/ Skype/google. meet	Протягом року	Керівники підрозділів
Необхідність у вдосконаленні системи мотивації праці персоналу	Розробка нової системи мотивації Персоналу, «Положення про мотивацію персоналу».	Анкета, критерії оцінки	14 днів	Інспектор відділу кадрів
	Впровадження нової системи мотивації персоналу «Положення про мотивацію персоналу».	Збори	Протягом року	Керівники підрозділів
Потреба організації робочих місць для комфортної роботи	Розробка анкети виявлення потреб співробітників у створенні робочого місця	Google анкета або інший інструмент	3 дні	Інспектор відділу кадрів
	Проведення анкетування для виявлення потреб працівників в організації робочого місця	Google анкета або інший інструмент	7 днів	Керівники підрозділів
Нестабільний емоційний стан працівників	Виявлення та усунення емоційної напруги співробітників.	Особиста бесіда	Протягом року	Керівники підрозділів
Відсутній зворотній зв'язок між керівництвом та персоналом команди у межах організаційних змін.	Проведення загальних зборів, знайомство з планом реалізованих заходів, обговорення проблем та питань, для зниження опору персоналу (щомісячно).	Outlook, Zoom/ Skype/google. meet	Протягом року	Керівники підрозділів

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
Персонал чинить опір змінам, що впроваджуються.	Розробка програми та проведення навчання щодо підвищення кваліфікації співробітників.	Тренінг, курси підвищення кваліфікації	Протягом року	Інспектор відділу кадрів
	Розробка пам'ятки для керівників з методів усунення опору змін.	Спостереження та аналіз поведінки співробітників	15 днів	Інспектор відділу кадрів
	Проведення робіт згідно з рекомендаціями та тактикою розробленої Пам'ятки	Пам'ятка	Протягом року	Керівники підрозділів
	Розробка положення про адаптацію персоналу.	Анкета	15 днів	Інспектор відділу кадрів
	Впровадження положення про адаптацію персоналу команди	Збори	Протягом року	Керівники підрозділів

Джерело: Побудовано автором

- «м'які»: до них відносяться залучення співробітників до процесу змін, створення для них можливості вносити свої пропозиції щодо цілям та методам змін, обговорення з персоналом прийнятих організаційних рішень, переконання в необхідності та правильності методів змін, навчання суміжних професій та нових методів роботи, інформування про плани та перебіг змін;

- «компромісні»: укладання «угод», створення гарантій не погіршення становища співробітників, зниження радикальності змін.

Найпопулярнішим методом виявився метод переконання (особисті бесіди, публічні виступи та навчальні заходи, мета яких — змінити погляд адресата інформації щодо предмету розмови).

Зниженню опору належить винятково важлива роль у реалізації змін. Управління опором змінам дозволяє вирішувати такі основні завдання:

- Формування чіткого уявлення перетвореного (зміненого) підприємства та доведення його до відома всіх працівників;
- Забезпечення підтримки змін на підприємстві,

- Створення та просування системи лідерства на підприємстві;
- Залучення персоналу до процесу змін;
- Розробка (удосконалення) соціально-орієнтованих програм;
- Формування системи зворотної комунікації;
- розробка (удосконалення) програм корпоративного навчання.

Можна стверджувати, що особлива роль у зниженні опору належить розумінню причин та розробці точкових заходів, спрямованих саме на нейтралізацію, а не на ескалацію опору.

Найважливішими організаційними завданнями управління опором персоналу в ситуації організаційних змін мають стати вдосконалення організації правового, кадрового, нормативно-методичного та інформаційного забезпечення, системи управління персоналом, управління мотивацією та стимулюванням трудової поведінки, розробка (удосконалення) форм участі персоналу у змінах, що дозволяють досягати необхідної поведінки персоналу.

Для того щоб у керівників та менеджерів була можливість управляти опором змінам співробітників підприємства необхідно регулярно інформувати персонал про проведені зміни. Завдяки цьому співробітники будуть знати, про те, що відбувається в компанії, та будуть розуміти, як саме це позначиться на їхній роботі. Висвітлення процесу змін може здійснюватися різними способами:

- Розміщення інформації в корпоративній газеті або на корпоративному сайті;
- Розсилання інформаційних листів;
- Проведення публічних семінарів з підбиття підсумків кожного.

Крім цього керівництво АРК «Придунайська нива» має безпосередньо спілкуватися зі співробітниками та сповіщати їм інформацію про те, що необхідно робити, чому і яким чином слід проводити зміни. Дуже важливо надавати інформацію своєчасно, оскільки відсутність інформації може породжувати сумніви, викликати стан невизначеності, сприяти поширенню

чуток і домислів, що, згодом, може негативно позначитися на довірі співробітників до керівництва підприємства. Іншою помилкою може також бути надання занадто великого обсягу інформації в короткий проміжок часу.

Використання раціональних доказів та аргументації при роз'ясненні та підтримці пропонованих проєктів; інформування працівників про переваги та вигоди, що отримуються в результаті змін, а також способи подолання розриву між реальним та бажаним станом організації; залучення до виконання проєкту всіх співробітників, що мають відношення до цієї діяльності, а також неформальних лідерів, які ведуть фахівців, наявні профспілкові та інші групи у процес перетворень – усі ці показники сприяють підвищенню якості проведення інформаційної політики. Якщо в результаті цього процес будуть залучені інвестори, ініціатори змін та неформальні лідери, то це також сприятиме впровадженню результативних та ефективних змін у практичну діяльність підприємства [73].

Комфортна обстановка та атмосфера залученості до процесу змін, сприяє розвитку у співробітників впевненості у своїх силах та прихильності до змін, тому однією з основних функцій керівника виступає створення даних умов. Також необхідно, дати можливість кожному співробітнику зрозуміти власні інтереси та реалізувати їх у роботі таким чином, щоб це сприяло здійсненню спільних цілей організації [69].

Таким чином, організаційні зміни тісно пов'язані із змінами бачення працівників та неможливі без них. З допомогою застосування спеціальних методів навчання можна розвинути навички співробітників, змінити їх свідомість, адаптувати до факторів, що змінюються та внутрішнього середовища. У період реформування підприємства дуже важлива розробка навчальних програм розвитку системного мислення, бізнес - бачення, умінь для самостійного прийняття рішень, лідерству, навичкам роботи в колективі, ефективним комунікаціям, управлінню стресовими ситуаціями і так далі. Дане універсальне навчання готує співробітників до змін та подолання опору.

ВИСНОВКИ

Лослідження теоретико-методичних і прикладних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами господарській діяльності сільськогосподарських підприємств дозволяє зробити наступні висновки:

1. Узагальнено теоретичні підходи до визначення стратегічних змін, як об'єкту управління. Стратегічні зміни – це організаційні зміни, що відбуваються у контексті стратегічного управління. Саме стратегічні зміни є основним конструктивним змістом будь-якої стратегії, оскільки вони перетворюють організацію у якісно новий стратегічний стан.

2. На основі узагальнення підходів вчених до трактування поняття «управління стратегічними змінами» визначено сутність управління стратегічними змінами господарській діяльності підприємств як систематичні заходи з боку менеджменту, спрямовані на те, щоб впливати на підприємство як на платформу стратегічних змін. Мета таких заходів полягає в переході підприємства з одного стану в інший (бажаний), відповідно до визначених стратегічних цілей, визначених стейкхолдерами, та умов діяльності, які визначені оточуючим середовищем.

3. Досліджено сучасні інструменти розробки і впровадження стратегічних змін господарської діяльності підприємства, серед яких виділено функції управління стратегічними змінами, етапи впровадження стратегічних змін, методи аналізу та контролю за впровадженням стратегічних змін, методи подолання опору змінам.

4. Проведено оцінку соціально-економічних передумов діяльності сільськогосподарських кооперативів. Проаналізовано динаміку забезпечення агропідприємств сільськогосподарськими угіддями та виявлено тенденцію до їх зменшення за видами ґідь, крім ріллі. З'ясовано, що аграрна галузь України відзначається значним зростанням вартості основних засобів в період 2014-2021 років. Дослідження динаміки отримання фінансових результатів

сільськогосподарськими підприємствами за 2010-2022 роки свідчить про те, що спостерігається тенденція до зменшення кількості підприємств, що отримали збитки. Але, якщо порівнювати з 2015 та 2020 роками їх кількість зросла майже у двічі. Отже, економічне становище сільськогосподарських підприємств України є не стабільним, особливо воно ускладнюється широкомасштабними військовими діями.

Сільськогосподарський кооператив – популярна форма співпраці агровиробників у всьому світі, і кількість аграрних кооперативних підприємств неухильно зростає. В сільському господарстві України розповсюджено два види сільськогосподарських кооперативів: сільськогосподарський виробничий кооперативів та сільськогосподарський обслуговуючий кооперативів. Питома вага сільськогосподарських виробничих кооперативів складає 44,42%, а сільськогосподарських обслуговуючих – 55,58%, що у кількісному значенні становить 1018 та 1274 одиниць відповідно.

5. Дано характеристику організаційного та ресурсного забезпечення підприємства, як основи впровадження стратегічних змін. В АРК «Придунайська нива», згідно штатного розкладу, використовується бригадна організаційна структура управління, яка має лінійно – функціональні зв'язки, а також два ступені управління.

Виробничим напрямом підприємства є зерновий із розвинутим виробництвом технічних культур. Забезпеченість виробничими ресурсами АРК «Придунайська нива» на протязі досліджуваного періоду зростала. В цілому господарство в достатній мірі забезпечено виробничими ресурсами для здійснення ефективної діяльності.

6. Аналіз результативності та ефективності господарської діяльності підприємства виявив зростання обсягів виробництва всіх основних видів продукції рослинництва (крім соняшнику). Обсяги виробництва залежать від впливу природно-кліматичних умов. Найбільшу питому вагу у структурі оборотних засобів мають готова продукція і дебіторська заборгованість.

У 2022 році підприємство отримало значні збитки, відповідно це негативно позначилось на ефективності використання виробничого потенціалу господарства. Відмічається значне зростання виручки від реалізації основних товарних видів продукції в господарстві. Проте, рівень собівартості реалізованої продукцію порівняно із доходами від продажу сільськогосподарської продукції зріс значно швидшими темпами, що негативно відбилося на рівні рентабельності виробничої діяльності.

Зростання цін на продукцію не забезпечило їх прибутковості виробничої діяльності. У 2022 році прибутковими були лише виробництво соняшнику і кукурудзи на зерно.

7. Обґрунтовано напрямки стратегічних змін у господарської діяльності. Місією АРК «Придунайська нива» визначаємо так: «Забезпечення лідерських позицій на ринку сільськогосподарської продукції». Побудовано «Дерево цілей» стратегічних змін в АРК «Придунайська нива» на основі проведення SWOT-аналізу господарської діяльності підприємства. Сформована стратегічна карта для реалізації бізнес-ідеї «управління стратегічними змінами господарської діяльності АРК «Придунайська нива», що відображає ключові стратегічні цілі та їх взаємозв'язки в організації. Визначена збалансована система показників для досягнення цілей стратегічних змін АРК «Придунайська нива».

8. З метою впровадження стратегічних змін господарської діяльності розроблено проєкт вирощування актинідії в АРК «Придунайська нива». Досліджено і запропонована технологія вирощування. Визначено, що посадка та догляд за ківі не передбачають великих труднощів. Культура вимагає приблизно стільки уваги, скільки, наприклад, знайомий всім виноград.

Для реалізації проєкту з вирощування актинідії розроблений графік реалізації робіт. За результатами розрахунків фінансовий результат (валовий прибуток) від вирощування актинідії складе 11880 тис. грн.

Оцінка ефективності проєкту виявила, що вкладення коштів в інвестиційний проєкт АРК «Придунайська нива» з виробництва актинідії на

2024-2033 р.р. є ефективним, його варто прийняти до реалізації. На кожну витрачену гривню можна отримувати майже 212 грн. чистого доходу. Розрахунок показника окупності проекту показав, що термін виходу на прибутковість складає близько півтори року.

Проведений SWOT-аналізу ризиків вирощування актинідії в АРК «Придунайська нива».

9. Запропоновано способи подолання опору стратегічним змінам. Розроблена Програма заходів щодо управління персоналом в умовах організаційних змін в АРК «Придунайська нива», що включає: проведення нарад на початку робочого дня (щотижня, по 10 хвилин) з метою надання працівникам інформації щодо поточних організаційних змін; вдосконаленні системи мотивації праці персоналу; організації робочих місць для комфортної роботи; виявлення та усунення емоційної напруги співробітників; проведення загальних зборів для знайомства з планом реалізованих заходів і обговорення проблем та питань, для зниження опору персоналу (щомісячно); розробка програми та проведення навчання щодо підвищення кваліфікації співробітників; розробка положення про адаптацію персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко Н.О. Роль та значення сучасної системи управління змінами як одного з факторів стрімкого розвитку вітчизняних підприємств торгівлі. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 5. С. 288–291.
2. Боев В.В., Довган В.О., Дідур Г.І. Управління стратегічним розвитком господарської діяльності сучасних підприємств. Браславські читання. Економіка ХХІ століття: національний та глобальний виміри: *Збірник матеріалів I Міжнародної наукової-практичної конференції, 1 листопада 2023 року*. Одеса, ОДАУ. 2023. С. 26 -27.
3. Види сільськогосподарських підприємств в Україні URL: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/umovi_vedennya_agrobiznesu/vidi_silskogos_podarskikh_pidpriemstv_v_ukraini (Дата звернення 20.06.2023)
4. Вороненко Ю. В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. Науковий журнал МОЗ України. 2014. № 1(5). С. 39–47.
5. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Східноукр. нац. ун-т ім.В. Даля. Харків, 340 с.
6. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009, № 6, Т. 3. С. 7-11.
7. Гарафонова О.І. Стратегічні аспекти процесу управління змінами на підприємстві. Науковий вісник Полісся. 2016. № 4(8). С. 253–256.
8. Геєць В., Клебанова Т.С., Іванов В.В. та ін.. Моделі й методи соціально-економічного прогнозування: Підручник. Харків, 2003. 256с.
9. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник для студентів вищих навчальних закладів освіти. Львів, 2004. 352 с.
10. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4. С. 198-209. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.4.19.

11. Гораль Л., Брич Б, Клименко К. Стратегічне управління процесами підприємств енергетики. Економічний аналіз. 2021. № 1 (Т. 31). С. 271–278.
12. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 №436-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/para0313> (дата звернення 10.10.2023);
13. Гронь О. В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2013. С. 20
14. Гросул, В.А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Харків, 2007. 303 с.
15. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2016. Випуск 14. С. 344-347.
16. Гусєва О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Том 2. С.92-100.
17. Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Дослідження методів проведення змін на сучасних підприємствах. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 5-8.
18. Довгаль О. В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. Ефективна економіка. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4228> (дата звернення: 11.05.2022).
19. Доценко І. О. Стратегічне управління діяльністю суб'єктів господарювання України в умовах воєнного стану <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6412/13265-1?inline=1>

20. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб — підприємців». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 31-32, ст.263
21. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/2210-14> (дата звернення: 30.10.2023).
22. Закон України «Про оплату праці» Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121
23. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020, № 52, ст.497
24. Занора В.О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2019. Вип. 6(61). С. 69–78. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.069
25. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проектами розвитку підприємства. Європейський журнал економіки та менеджменту. 2020. № 6(1). С. 151–157.
26. Занора В.О. Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». 2015. № 33(366). С. 59–63.
27. Занора В.О., Бут А.О., Матухно Ю. С. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>
28. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 204–209.
29. Захарченко Ю.І., Занора В.О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного

господарства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. № 5. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/5_2016/24.pdf

30. Ковтун В.А. Сталий розвиток аграрної сфери України: стан, проблеми та перспективи. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ», м. Херсон, ДВНЗ «ХДАУ», 2017. С. 332–334.

31. Ковтун В.М. Аграрний інженерінг: стан та перспективи. Наукове видання «Тези виступів учасників XX зльоту студентських лідерів аграрної освіти. м. Умань, 6–8 червня 2018 р. С. 149–152.

32. Козаченко С. В., Новицький В. Є., Довгий А. С. Консалтинг у сучасній ринковій економіці. Київ, 2006. 443 с

33. Люльов О.В., Моргуненко Р.М.. Теоретичні підходи до визначення економічної категорії «зміни підприємства». Механізм регулювання економіки, 2015. № 1. С. 38-44.

34. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022, 139-143.

35. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль, 2016. 232 с.

36. Механізми ринкового господарювання: галузеві особливості. Монографія / Гуменюк В.Я., Король Б.О., Костюкевич Р.М., Мазур Н.О., Міщук Г.Ю., Орлов Г.Ю., Рошик І.А., / за ред. д.е.н., проф. Гуменюка В.Я. Рівне, 2005. 281 с.

37. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.

38. Міх О. М. Теоретичні засади управління стратегічними змінами на промислових підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 2. С. 99–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_2_25.

39. Міх О.М. Моделювання процесу реалізації системи управління змінами на підприємствах. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 4(4). С. 87–91.

40. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: у 2 томах за ред. С. В. Мочерного. Львів, 2005. Т. 1. 2005 616 с.
41. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: Підручник. Київ 2004. 495 с.
42. Нікітченко Т.О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 11. 2016. С. 450-453.
43. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ, 2002. 301 с.
44. Перерва, І., & Єдинак, В. (2022). Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*, (3), 159–164. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>
45. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с.
46. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 524–532. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>
47. Полінкевич О.М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб, Луцьк, 2018. 352 с.
48. Полтавський Ю. А., Супрун О.М. Ринковий механізм як система забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства : економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК*. 2004 Вип. 31. С. 376.

49. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2(57). С. 99–106. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.099

50. Приймак Н. С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 140-146.

51. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/69.pdf

52. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля». Дніпро, 2020. 543 с.

53. Пріб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 119-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_2_15.

54. Пріб К. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*, 2014. № 3. С. 34-39.

55. Протопопова В.О., Полянська А.Н. Економіка підприємства. Київ, 2002. 220 с.

56. Розвиток аграрного сектору та сільських територій в умовах воєнного часу й повоєнного відновлення України : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 28 вер. 2023 р. / Редкол.: Ю. О. Лупенко, М. І Пугачов, О. М. Нечипоренко та ін. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 220 с.

57. Розвиток та регулювання підприємницької діяльності господарських формувань на селі: теоретико-методичний аспект / за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 192 с.

58. Рудьєв В.А. Менеджмент : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.
59. Сабєцька Т. І., Стефанишин Л. С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 1 (57). С. 56–62.
60. Синякова К.М. Сучасні підходи HR-менеджменту в процесі управління стратегічними змінами на вітчизняному підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 26(1). С. 181–185.
61. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування): монографія / О. Є. Кузьмін, А. М. Дідик, О. Г. Мельник, О. В. Мукан; за заг. ред. д. е. н., проф. Кузьміна О. Є. Львів : «Тріада плюс», 2008. 396 с.
62. Сільськогосподарський кооператив: теорія, методика і практика організації та функціонування / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [Лупенко Ю.О., Корінець Р.Я., Малік М.Й. та ін.]. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 160 с.
63. Статистичний збірник «Сільське господарство України» https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm
64. Статистичний щорічник України за 2022 рік. ukrstat.gov.ua
65. Стовба Т.А. Механізм управління інноваційним розвитком підприємства легкої промисловості. *Таврійський науковий вісник : збірник наукових праць ХДАУ*. Херсон, 2006. Вип. 46. С. 249–259.
66. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. URL: <https://britishmba.in.ua/strategii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/>
67. Ступіна Ю.Ю. Ус Ю.В. Концептуальні положення формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування. *Бізнес Інформ*, 2016. № 5. С. 214-219.

68. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>.
69. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки*, 2010. № 2 (52). С. 287–291.
70. Тесленок І.М., Косенко Ю.В. Порівняння підходів до управління стратегічними змінами на підприємстві. *Тиждень науки : тези доповідей науково-практичної конференції*. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. С. 1303–1305.
71. Тоцький В.І., Лавриненко В.В. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посібник. Київ, 2005. 247 с.
72. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. Харків, 2002. 364 с.
73. Турчіна С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 2016. Вип. 1. С. 11-15. 42
74. Удалих О. О., Горбатовська Н. В. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві. *Бізнес інформ*. №3-2011. с. 135 – 137.
75. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк, 2018. 352 с.
76. Хмурова В.В. Опір змінам в системі управління підприємством. Науковий вісник Полісся. Вип. 1. С. 91-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_1_16
77. Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 3. С. 230–236.

78. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367.
79. Чухно А.А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі. *Економіка України*. №3(554). 2007, 60-67 с.
80. Шацька З. Я. Характеристика та основі моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=2582> (дата звернення: 11.05.2022).
81. Швіндіна Г.О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 354-359.
82. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 222–229.
83. Яснолоб І. Організаційно-економічний механізм функціонування плодоовочевого ринку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1(8). С. 327–336.
84. Яценко В. С. Стратегічне управління системою охорони здоров'я в контексті сучасних реформ в Україні. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2019. № 25. С. 77–85. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-25.pdf> (дата звернення: 12.05.2023).
85. Castillo L.A.M., Cazarini E.W. Integrated model for implementation and development of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*. 2014. Vol. 12. P. 145–160. DOI: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2012.49>
86. Cvetanovski B., Gregg B., Hazan E., Jojart O., and Perrey J. The growth triple play: Creativity, analytics, and purpose. McKinsey & Company. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com>

87. Darmawan A.H., Azizah S. Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research: 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)*. 2020. Published by Atlantis Press. V. 395. P. 49–53.

88. Jones J. 10 Principles of Change Management / J. Jones, D.-A. Aguirre, M. Calderone. – Resilience report: Booz & Company, 2004. 5 p.

ДОДАТКИ