

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

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПІША

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

освітньої програми «Менеджмент»

за спеціальністю «073 Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА МАР'ЯНІВСЬКА»
БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент

Ганна ДІДУР _____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
менеджменту та інновацій Одеського
національного університету імені

І.І. Мечникова

Свген МАСЛЕННІКОВ _____

Виконав здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти
заочної форми навчання освітньо-
професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Лі СЮАНЬ

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.*

*Використання ідей і текстів інших
авторів має посилання на відповідне*

джерело _____ Лі СЮАНЬ

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

«16» червня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Лі СЮАНЬ

1. Тема роботи: *«Управління стратегічними змінами господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» Березівського району Одеської області», науковий керівник роботи: к.е.н., доцент Ганна ДІДУР затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 104/1 від 16.06.2025 р.*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *16 лютого 2026 р.*

3. Об'єкт дослідження: *процес управління господарською діяльністю аграрного підприємства в умовах стратегічних змін.*

4. Предмет дослідження: *є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами господарської діяльності аграрних підприємств. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах ТОВ «Агрофірма Мар'янівська».*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– *визначити сутність та теоретичні підходи до управління стратегічними змінами підприємства;*

- *дослідити механізми управління стратегічними змінами підприємств*

– *узагальнити моделі, етапи та інструменти управління стратегічними змінами.*

5.2. Аналітичний розділ:

– *провести діагностику господарської діяльності підприємства та оцінити передумови стратегічних змін;*

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

- *проаналізувати результативність та ефективність господарської діяльності підприємства.*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– *обґрунтувати стратегічні цілі та напрями розвитку господарської діяльності підприємства;*

– розробити проєкт удосконалення господарської діяльності на основі стратегічних змін;

– визначити ризики реалізації стратегічних змін та обґрунтувати механізми адаптації підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу: Підходи до визначення «стратегічні зміни». Узагальнення визначення поняття «стратегічні зміни» підприємства. Сутність «управління змінами». Складові механізми управління стратегічними змінами. Етапи управління стратегічними змінами. Інструменти управління стратегічними змінами.

6.2. До аналітичного розділу: Основні соціально-економічні показники Одеської області. PESTLE-аналіз середовища функціонування ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Динаміка основних виробничих ресурсів в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Обсяги виробництва основних видів продукції в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», ц. Вартість реалізованої продукції в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», тис. грн.. Фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Економічна ефективність господарської діяльності

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу: Сильні та слабкі сторони ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Можливості та загрози для ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Обґрунтування стратегічних цілей розвитку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Напрями модернізації галузі вівчарства ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Обґрунтування напрямів модернізації галузі вівчарства ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Динаміка поголів'я овець, виробництва і реалізації продукції вівчарства в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Поголів'я овець, що планується закупити ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». План поголів'я та виходу продукції вівчарства в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Розрахунок доходу, витрат, прибутку та окупності проєкту модернізації вівчарства ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Оцінка ризиків реалізації стратегічних змін ТОВ «Агрофірма Мар'янівська».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні статистичні матеріали, баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад.

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень: публікація наукової статті.

9. Дата видачі завдання: 16.06.2025 р.

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 16.06.2025	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	16.06.2025	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	17.06.2025-21.06.2025-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	22.06.2025-02.09.2025	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	3.09.2025-12.09.2025	0,5	
6	Написання другого (дослідницько-аналітичного) розділу роботи	13.09.2025-02.11.2025	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	03.11.2025-22.12.2025	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	23.12.2025-25.12.2025	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	26.12.2025-22.01.2026	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.01.2026-08.02.2026	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	09.02.2026-16.02.2026	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі	16.02.2026	0,1	
13	Перевірка роботи на оригінальність	16.02.2026-18.02.2026	0	
14	Попередній захист на кафедрі	18.02.2026	0,4	
15	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.02.2026-22.02.2026	0	
16	Захист кваліфікаційної роботи	23.02.2026-28.02.2026	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Лі СЮАНЬ

Науковий керівник: _____ Ганна ДІДУР

Гарант ОП _____ Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Лі СЮАНЬ. Управління стратегічними змінами господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» Березівського району Одеської області . – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання аграрні підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що характеризується нестабільністю ринкової кон'юнктури, посиленням конкуренції, впливом глобалізаційних процесів, кліматичними змінами та воєнно-економічними викликами. За таких умов особливого значення набуває здатність підприємств своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність ефективного управління стратегічними змінами господарської діяльності. Реалізація стратегічних трансформацій дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, забезпечувати стійкість функціонування та формувати передумови довгострокового розвитку. Водночас процес управління стратегічними змінами потребує наукового обґрунтування механізмів їх реалізації, оцінювання ризиків та розроблення практичних управлінських рішень, що визначає актуальність теми дослідження.

Проблематика управління стратегічними змінами підприємств є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретико-методичних засад управління стратегічними змінами зробили такі науковці, як Д. К. Воронков, О. Ю. Гусєва, І. А. Дмитрієв, Н. М. Курилова, В. О. Занора, Сахацький М.П., Запша Г.М., Дідур Г.І., О. М. Міх, О. П. Пашенко, Н. С. Приймак, К. Пріб, Acciarini С., Voccardelli P., Peruffo E., Darmawan A.H., Azizah S. та інші. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, окремі аспекти управління стратегічними змінами аграрних підприємств залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, потребують подальшого наукового обґрунтування питання формування ефективного механізму управління стратегічними змінами з урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва, ризиків зовнішнього середовища, ресурсних обмежень підприємств та необхідності їх адаптації до сучасних економічних викликів. Особливої актуальності набуває розроблення практичних рекомендацій щодо реалізації стратегічних змін на рівні конкретного підприємства, що забезпечить підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

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 удосконалення управління стратегічними змінами господарської діяльності аграрних підприємств.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічними змінами господарської діяльності аграрних підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- визначити сутність та теоретичні підходи до управління стратегічними змінами підприємства;
- дослідити механізми управління стратегічними змінами підприємств
- узагальнити моделі, етапи та інструменти управління стратегічними змінами;
- провести діагностику господарської діяльності підприємства та оцінити передумови стратегічних змін;
- дати характеристику організаційного та ресурсного забезпечення підприємства, як основи впровадження стратегічних змін
- проаналізувати результативність та ефективність господарської діяльності підприємства;
- обґрунтувати стратегічні цілі та напрями розвитку господарської діяльності підприємства;
- розробити проект удосконалення господарської діяльності на основі стратегічних змін;
- визначити ризики реалізації стратегічних змін та обґрунтувати механізми адаптації підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління господарською діяльністю аграрного підприємства в умовах стратегічних змін.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами господарської діяльності аграрних підприємств.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі методи: абстрактно-логічний метод; системний підхід; методи аналізу та синтезу; економіко-статистичні методи; порівняльний аналіз; графічний метод; SWOT-аналіз; економіко-математичні розрахунки; експертні оцінки; метод моделювання.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних і методичних положень управління стратегічними змінами господарської діяльності підприємства та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо їх реалізації в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема:

- удосконалено підходи до формування механізму управління

стратегічними змінами аграрного підприємства з урахуванням факторів ризику та адаптаційних можливостей господарської системи;

– обґрунтовано стратегічні напрями розвитку господарської діяльності підприємства на основі результатів комплексної діагностики його ресурсного потенціалу;

– розроблено проект модернізації галузі вівчарства як складової стратегічних змін підприємства та визначено економічну доцільність його реалізації;

– удосконалено підходи до управління ризиками реалізації стратегічних змін та сформовано систему адаптаційних механізмів підвищення ефективності управління підприємством.

Практична значущість роботи. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для удосконалення управління господарською діяльністю ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» та підвищення ефективності реалізації стратегічних змін. Запропонований проект модернізації галузі вівчарства може бути використаний підприємством як інструмент диверсифікації виробництва, підвищення прибутковості діяльності та зміцнення фінансової стійкості.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 88 сторінках комп'ютерного тексту, містить 21 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління стратегічними змінами на підприємстві» розкрито сутність стратегічних змін та теоретичні підходи до їх управління, узагальнено наукові підходи вітчизняних і зарубіжних учених до визначення поняття стратегічних змін підприємства, визначено їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності та адаптації підприємств до умов нестабільного зовнішнього середовища. Досліджено механізм управління стратегічними змінами підприємства, охарактеризовано його складові елементи, функції, принципи та інструменти реалізації. Узагальнено сучасні моделі, етапи та інструменти управління стратегічними змінами, визначено їх практичне значення для забезпечення результативності трансформаційних процесів. Окрему увагу приділено методичним підходам до формування ефективної системи управління змінами, управління ризиками та адаптації підприємств до умов невизначеності та динамічності зовнішнього середовища.

У другому розділі «Діагностика господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» та передумови стратегічних змін» проведено комплексний аналіз соціально-економічних умов функціонування підприємства, охарактеризовано особливості розвитку аграрного сектору регіону, що формують зовнішні передумови стратегічних змін. Надано

характеристику організаційної структури управління підприємства, його ресурсного потенціалу, земельного фонду, матеріально-технічної бази та кадрового забезпечення як основи реалізації стратегічних трансформацій. Здійснено аналіз результативності та ефективності господарської діяльності підприємства, досліджено динаміку виробничих показників, обсягів виробництва та реалізації продукції, фінансових результатів і показників економічної ефективності. За результатами проведеної діагностики визначено основні проблеми та резерви розвитку підприємства, а також сформовано передумови для впровадження стратегічних змін.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління стратегічними змінами господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» обґрунтовано стратегічні цілі та пріоритетні напрями розвитку підприємства на основі результатів SWOT-аналізу та оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Розроблено проєкт модернізації галузі вівчарства як складової стратегічних змін підприємства, що передбачає оновлення поголів'я, удосконалення технологій виробництва, підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, визначено показники доходу, прибутку, рентабельності та строку окупності інвестицій. Оцінено ризики реалізації стратегічних змін, побудовано матрицю ризиків та запропоновано механізми адаптації підприємства до умов невизначеності зовнішнього середовища, що передбачають підвищення гнучкості управління, зміцнення фінансової стійкості, впровадження інноваційних технологій та розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Висновки

Обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічними змінами господарської діяльності аграрних підприємств дозволило зробити наступні висновки:

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади управління стратегічними змінами підприємства та встановлено їх ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та адаптації до умов нестабільного зовнішнього середовища. Узагальнено підходи до формування механізму управління стратегічними змінами, визначено його складові елементи, моделі, етапи та інструменти реалізації. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до управління змінами з урахуванням ризиків і адаптаційних можливостей підприємства.;

У другому розділі проведено комплексну діагностику господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», що дозволило оцінити соціально-економічні передумови функціонування підприємства та визначити фактори впливу зовнішнього середовища. Досліджено організаційне та ресурсне забезпечення підприємства і встановлено наявність потенціалу для реалізації стратегічних змін поряд із необхідністю підвищення ефективності

використання ресурсів. Аналіз результативності діяльності показав позитивну динаміку виробництва та доходів при наявності внутрішніх резервів підвищення ефективності, що підтверджує доцільність стратегічних трансформацій.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні цілі та напрями розвитку підприємства, розроблено проєкт модернізації галузі вівчарства та визначено економічну ефективність його реалізації. Оцінено ризики впровадження стратегічних змін та запропоновано механізми адаптації підприємства до умов невизначеності зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності, зміцненню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

АНОТАЦІЯ

Лі СЮАНЬ. Управління стратегічними змінами господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» Березівського району Одеської області . – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2026.

В кваліфікаційній роботі розкрито сутність стратегічних змін та теоретичні підходи до їх управління, досліджено механізм управління стратегічними змінами підприємства, узагальнено моделі, етапи та інструменти реалізації стратегічних трансформацій, а також обґрунтовано методичні підходи до формування ефективної системи управління змінами в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Проведено аналіз соціально-економічних умов функціонування підприємства, охарактеризовано його організаційне та ресурсне забезпечення, здійснено оцінювання результативності та ефективності господарської діяльності, а також визначено передумови впровадження стратегічних змін.

Обґрунтовано стратегічні цілі та напрями розвитку підприємства, розроблено проєкт модернізації галузі вівчарства, здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів, визначено ризики реалізації стратегічних змін та запропоновано механізми адаптації підприємства до умов невизначеності зовнішнього середовища.

Ключові слова: аграрне підприємство, стратегічні зміни, управління стратегічними змінами, вівчарство, господарська діяльність.

ANNOTATION

Li Xuan. Management of Strategic Changes in the Economic Activity of LLC “Agrofirma Marianivska” of Berezivskyi District, Odesa Region. – Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the educational degree of Master in specialty 073 – Management. – Odesa State Agrarian University, Odesa, 2026.

The qualification thesis reveals the essence of strategic changes and theoretical approaches to their management, investigates the mechanism of strategic change management at the enterprise, generalizes models, stages, and tools for implementing strategic transformations, and substantiates methodological approaches to the formation of an effective change management system under conditions of a changing external environment.

An analysis of the socio-economic conditions of enterprise functioning was carried out, its organizational and resource support was characterized, the performance and efficiency of economic activity were evaluated, and the prerequisites for implementing strategic changes were identified.

The strategic goals and development directions of the enterprise were substantiated, a project for modernization of the sheep breeding sector was developed, the economic efficiency of the proposed measures was assessed, the risks of implementing strategic changes were identified, and mechanisms for adapting the enterprise to conditions of uncertainty in the external environment were proposed.

Keywords: agricultural enterprise, strategic changes, strategic change management, sheep breeding, economic activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність стратегічних змін у системі управління підприємством	7
1.2. Механізм управління стратегічними змінами підприємств	18
1.3. Моделі, етапи та інструменти управління стратегічними змінами	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА МАР'ЯНІВСЬКА» ТА ПЕРЕДУМОВ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	35
2.1. Соціально-економічні передумови здійснення господарської діяльності	35
2.2. Характеристика організаційного та ресурсного забезпечення підприємства, як основи впровадження стратегічних змін	43
2.3. Аналіз результативності та ефективності господарської діяльності підприємства	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА МАР'ЯНІВСЬКА»	60
3.1. Обґрунтування стратегічних цілей і пріоритетних напрямів змін господарської діяльності	60
3.2. Модернізація галузі вівчарства, як напрямок розвитку господарської діяльності	65
3.3. Управління ризиками реалізації стратегічних змін та механізми адаптації підприємства	77
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання аграрні підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що характеризується нестабільністю ринкової кон'юнктури, посиленням конкуренції, впливом глобалізаційних процесів, кліматичними змінами та воєнно-економічними викликами. За таких умов особливого значення набуває здатність підприємств своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність ефективного управління стратегічними змінами господарської діяльності. Реалізація стратегічних трансформацій дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, забезпечувати стійкість функціонування та формувати передумови довгострокового розвитку. Водночас процес управління стратегічними змінами потребує наукового обґрунтування механізмів їх реалізації, оцінювання ризиків та розроблення практичних управлінських рішень, що визначає актуальність теми дослідження.

Проблематика управління стратегічними змінами підприємств є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретико-методичних засад управління стратегічними змінами зробили такі науковці, як Д. К. Воронков, О. Ю. Гусева, І. А. Дмитрієв, Н. М. Курилова, В. О. Занора, Сахацький М.П., Запша Г.М., Дідур Г.І., О. М. Міх, О. П. Пашенко, Н. С. Приймак, К. Пріб, Acciarini С., Voccardelli P., Peruffo E., Darmawan A.H., Azizah S. та інші. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, окремі аспекти управління стратегічними змінами аграрних підприємств залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, потребують подальшого наукового обґрунтування питання формування ефективного механізму управління стратегічними змінами з урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва, ризиків зовнішнього середовища, ресурсних обмежень підприємств та необхідності їх адаптації до сучасних економічних викликів. Особливої актуальності набуває розроблення практичних рекомендацій щодо

реалізації стратегічних змін на рівні конкретного підприємства, що забезпечить підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічними змінами господарської діяльності аграрних підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- визначити сутність та теоретичні підходи до управління стратегічними змінами підприємства;
- дослідити механізми управління стратегічними змінами підприємств
- узагальнити моделі, етапи та інструменти управління стратегічними змінами;
- провести діагностику господарської діяльності підприємства та оцінити передумови стратегічних змін;
- дати характеристику організаційного та ресурсного забезпечення підприємства, як основи впровадження стратегічних змін
- проаналізувати результативність та ефективність господарської діяльності підприємства;
- обґрунтувати стратегічні цілі та напрями розвитку господарської діяльності підприємства;
- розробити проєкт удосконалення господарської діяльності на основі стратегічних змін;
- визначити ризики реалізації стратегічних змін та обґрунтувати механізми адаптації підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління господарською діяльністю аграрного підприємства в умовах стратегічних змін.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами господарської діяльності аграрних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних процесів і явищ, що забезпечили комплексне вивчення проблем управління стратегічними змінами господарської діяльності підприємства.

У процесі дослідження використано такі методи: абстрактно-логічний метод - для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності стратегічних змін та формування висновків; системний підхід - для дослідження управління стратегічними змінами як комплексного процесу, що охоплює взаємопов'язані елементи управлінської системи підприємства; методи аналізу та синтезу - для вивчення стану господарської діяльності підприємства та визначення факторів впливу на її ефективність; економіко-статистичні методи - для аналізу динаміки виробничих, економічних і фінансових показників діяльності підприємства; порівняльний аналіз - для оцінювання змін показників діяльності підприємства у часовому аспекті; графічний метод - для наочного відображення результатів дослідження у вигляді схем, рисунків і діаграм; SWOT-аналіз - для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища; економіко-математичні розрахунки - для обґрунтування економічної ефективності запропонованого проекту розвитку та визначення показників прибутковості й окупності інвестицій; експертні оцінки - для визначення рівня ризиків та формування рекомендацій щодо управління стратегічними змінами; метод моделювання - для розроблення проектних рішень удосконалення господарської діяльності підприємства.

Інформаційне забезпечення дослідження. Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління та управління змінами, статистичні матеріали державних органів влади, офіційні аналітичні дані щодо розвитку аграрного сектору економіки. У роботі використано фінансову звітність, виробничо-економічні показники діяльності,

внутрішню управлінську документацію та планові матеріали ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних і методичних положень управління стратегічними змінами господарської діяльності підприємства та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо їх реалізації в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема:

- удосконалено підходи до формування механізму управління стратегічними змінами аграрного підприємства з урахуванням факторів ризику та адаптаційних можливостей господарської системи;

- обґрунтовано стратегічні напрями розвитку господарської діяльності підприємства на основі результатів комплексної діагностики його ресурсного потенціалу;

- розроблено проєкт модернізації галузі вівчарства як складової стратегічних змін підприємства та визначено економічну доцільність його реалізації;

- удосконалено підходи до управління ризиками реалізації стратегічних змін та сформовано систему адаптаційних механізмів підвищення ефективності управління підприємством.

Практична значущість роботи. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для удосконалення управління господарською діяльністю ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» та підвищення ефективності реалізації стратегічних змін. Запропонований проєкт модернізації галузі вівчарства може бути використаний підприємством як інструмент диверсифікації виробництва, підвищення прибутковості діяльності та зміцнення фінансової стійкості.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність стратегічних змін у системі управління підприємством

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у середовищі, яке постійно змінюється під впливом глобалізаційних процесів, загострення конкурентної боротьби, технологічного прогресу, трансформації потреб споживачів, нестабільності ринків і посилення ризиків. Для аграрного бізнесу ці виклики є особливо актуальними, оскільки додатково враховуються природно-кліматичні фактори, сезонність виробництва, зміна державної політики, логістичні ускладнення та необхідність дотримання екологічних і якісних стандартів. У таких умовах підприємства змушені не лише підтримувати поточну ефективність діяльності, а й забезпечувати довгострокову стійкість та здатність до адаптації.

Саме тому стратегічні зміни виступають одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його розвитку. Вони пов'язані із трансформацією цілей, пріоритетів, організаційної структури, ресурсного забезпечення, бізнес-процесів, технологій та управлінських підходів відповідно до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегічні зміни не обмежуються окремими локальними заходами, а формують довгострокові напрямки розвитку підприємства і визначають його позицію на ринку в майбутньому.

У системі управління підприємством стратегічні зміни розглядаються як цілеспрямований, керований процес, що передбачає діагностику існуючого стану, визначення потреби в трансформаціях, формування концепції змін, планування ресурсів та механізмів реалізації, а також оцінювання результатів і коригування дій. Особливо важливим є те, що такі зміни потребують організаційної готовності, ефективного лідерства, комунікацій, управління

персоналом та подолання можливого опору колективу, оскільки саме людський фактор значною мірою визначає успішність реалізації трансформацій.

Таким чином, дослідження сутності стратегічних змін у системі управління підприємством є необхідним для формування науково обґрунтованого підходу до їх планування та впровадження, а також для забезпечення ефективного розвитку підприємств в умовах нестабільності й високої динаміки ринкового середовища.

З метою уточнення теоретичного змісту категорії «стратегічні зміни» та формування науково обґрунтованої основи подальшого дослідження у таблиці 1.1 узагальнено підходи вітчизняних науковців до визначення даного поняття. Систематизація наукових позицій здійснювалася на основі аналізу сучасних публікацій, присвячених проблематиці стратегічного управління, управління розвитком підприємства та впровадження організаційних і управлінських трансформацій. Такий підхід дає змогу виявити спільні та відмінні риси у трактуванні стратегічних змін, а також визначити домінуючі наукові акценти, які є релевантними для дослідження процесів управління стратегічними змінами господарської діяльності підприємств.

Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «стратегічні зміни», наведених у таблиці 1.1, свідчить про відсутність єдиного універсального трактування даної категорії та водночас про наявність спільної методологічної основи, яка полягає у визнанні стратегічних змін як цілеспрямованого та керованого процесу трансформації діяльності підприємства.

У межах стратегічного та системного підходів стратегічні зміни розглядаються як складова стратегічного управління і розвитку підприємства, що охоплює ключові елементи його функціонування - цілі, структуру, ресурси, бізнес-процеси та управлінські рішення. При цьому акцент робиться на довгостроковому характері змін та їх спрямованості на досягнення стратегічних результатів.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення «стратегічні зміни»

Автор	Підхід / акцент у визначенні	Визначення (узагальнено, за змістом джерела)
Осовська Г. В., Осовський О. А. [30]	Стратегічний (управлінський) підхід	Стратегічні зміни розглядаються як цілеспрямовані довгострокові перетворення в управлінні підприємством для досягнення стратегічних цілей та адаптації до зовнішнього середовища.
Занора В.О., Бут А.О., Матухно Ю.С. [18]	Системний підхід (стратегічне управління розвиток) +	Стратегічні зміни трактуються як частина стратегічного управління розвитком, що охоплює ключові елементи підприємства та забезпечує реалізацію стратегічних рішень у динамічному середовищі.
Гронь О. В. [7]	Інструментальний підхід	Стратегічні зміни — це керований процес трансформацій, реалізований через систему методів, інструментів та управлінських механізмів для досягнення стратегічних результатів.
Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. [8]	Цифрово- трансформаційний підхід	Стратегічні зміни визначаються як адаптаційні перетворення підприємства в умовах цифрової трансформації, що передбачають зміну бізнес-процесів, технологій і підходів до управління.
Приймак Н. С. [39]	Драйверний підхід (внутрішні і зовнішні чинники)	Стратегічні зміни розглядаються як реакція та відповідь підприємства на зовнішні й внутрішні драйвери, що зумовлюють необхідність трансформації стратегії та системи управління.
Покотило Т. [36]	Конкурентний підхід	Стратегічні зміни трактуються як організаційні перетворення, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства через оновлення структури, процесів та управлінських рішень.
Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. [19]	Підхід «зміни як інструмент розвитку»	Стратегічні зміни розглядаються як інструмент розвитку підприємства, що реалізується через методи та інструменти управління змінами у системі управління розвитком.

Джерело: Побудовано автором

Інструментальний підхід інтерпретує стратегічні зміни як процес, що реалізується за допомогою спеціальних методів, інструментів і механізмів управління. Така позиція є важливою з погляду практичної реалізації трансформацій, оскільки дозволяє пов'язати стратегічні цілі зі змістом управлінських дій та управлінських технологій.

У межах драйверного підходу стратегічні зміни трактуються як відповідь підприємства на вплив внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку, зокрема змін ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, технологічних та інституційних умов. Даний підхід підкреслює адаптаційний характер стратегічних змін та їх безпосередній зв'язок із динамікою зовнішнього середовища.

Цифрово-трансформаційний підхід акцентує увагу на ролі цифровізації та технологічного оновлення як одного з ключових напрямів сучасних стратегічних змін, що зумовлює трансформацію бізнес-процесів, організаційних структур і управлінських моделей підприємства.

Конкурентний підхід, у свою чергу, розглядає стратегічні зміни передусім як інструмент формування та підтримання конкурентних переваг, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Узагальнюючи результати аналізу, доцільно зазначити, що більшість дослідників сходяться у трактуванні стратегічних змін як комплексних і довгострокових перетворень, які охоплюють усі ключові підсистеми підприємства та реалізуються в межах стратегічного управління. Для цілей даного дослідження стратегічні зміни доцільно розглядати як керований процес системної трансформації господарської діяльності підприємства, спрямований на забезпечення його адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

З метою уточнення економічного змісту категорії «стратегічні зміни» та формування теоретичної основи подальшого дослідження у таблиці 1.2 узагальнено підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до її визначення. Систематизація авторських трактувань дає змогу виявити ключові ознаки стратегічних змін, визначити їх роль у розвитку підприємства та окреслити місце даної категорії у системі стратегічного управління. Узагальнення наведених підходів є необхідним для формування власного науково

обґрунтованого бачення сутності стратегічних змін у контексті управління господарською діяльністю підприємства.

Таблиця 1.2 – Сутність «стратегічні зміни»

Автор	Визначення
Андрущенко Н.О. [1, с.289]	пов'язані з ключовими, принципово важливими для підприємства, перетвореннями довготривалого характеру, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють довготривалі та невідворотні наслідки
Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. [8, с.7]	перетворення, які змушують підприємство адекватно реагувати на зміни середовища і переходити в більш якісний стан.
Гронь О. В. [7, с.5]	стратегічними змінами підприємства є такі, що дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а підвищенню й подальшому темпів розвитку завдяки розробленню та реалізації стратегічних дій.
Дідур Г.І., Запша Г.М., Телічко Н.А., Мельничук О.І., Кравцова О.О [66]	організаційні трансформації, що забезпечують довгостроковий розвиток підприємства
Acciarini, С., Boccardelli, Р., Peruffo, Е. [61]	комплекс явищ, що включають передумови (внутрішні і зовнішні чинники), процеси (ініціювання, впровадження, осмислення), результати (адаптивні та радикальні) та відповідальних акторів.
Приймак Н.С. [41, с. 428]	дії чи обставини у зовнішньому середовищі, які змушують організацію переходити з одного стану в інший, більш якісний, і вчасно реагувати на зміни середовища, що, у свою чергу, сприяє її постійному розвитку на якісно-новому рівні управління.
Осовська Г. В., Осовський О. А. [30]	Стратегічні зміни забезпечують перехід організації від теперішнього стану до бажаного, збільшують її конкурентоспроможність.
Пащенко О., Тарасюк О. [33]	стратегічні зміни як складова організаційних змін спрямовані на реалізацію стратегії діяльності підприємства, враховуючи та реагуючи на вплив внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності, з використанням сучасних інструментів менеджменту та управління змінами

Джерело: Побудовано автором

Порівняльний аналіз наведених у таблиці 1.2 визначень свідчить про багатогранність підходів до трактування сутності стратегічних змін та відсутність єдиного універсального підходу до їх розуміння. Водночас більшість авторів сходяться на тому, що стратегічні зміни мають довгостроковий характер і пов'язані з принципово важливими трансформаціями діяльності підприємства.

Так, у працях Н. О. Андрущенко [1] стратегічні зміни акцентовано як ключові й кардинальні перетворення, що мають незворотні наслідки для функціонування бізнесу. Подібний за змістом підхід простежується і у визначенні О. Є. Гудзь та С. Ю. Стрельнікової [8], де стратегічні зміни розглядаються як такі, що забезпечують перехід підприємства до більш якісного стану внаслідок реагування на зміни середовища.

Гронь О. В. [7] робить акцент на функціональній спрямованості стратегічних змін, пов'язуючи їх із необхідністю запобігання погіршенню стану підприємства, підтримання та прискорення темпів його розвитку завдяки реалізації стратегічних дій. У свою чергу, у роботах Г. І. Дідур, Г. М. Запші, Н. А. Телічко, О. І. Мельничук та О. О. Кравцової [66] стратегічні зміни трактуються як організаційні трансформації, орієнтовані на забезпечення довгострокового розвитку підприємства, що підкреслює їх системний і стратегічний характер.

Зарубіжний підхід, представлений у роботі С. Acciarini, P. Voccaredelli та E. Peruffo [61], розширює трактування стратегічних змін, розглядаючи їх як комплексне явище, що поєднує передумови, процеси, результати та суб'єктів управління змінами. Такий підхід дозволяє інтерпретувати стратегічні зміни не лише як результат або управлінське рішення, а як цілісний динамічний процес.

У визначенні Н. С. Приймак [41] стратегічні зміни пов'язуються з дією чинників зовнішнього середовища, які зумовлюють необхідність переходу підприємства до якісно нового стану управління та сприяють його сталому розвитку. Подібну логіку простежує і підхід Г. В. Осовської та О. А. Осовського [30], у якому стратегічні зміни розглядаються як засіб переходу організації від наявного до бажаного стану та інструмент підвищення її конкурентоспроможності.

Пащенко О. та Тарасюк О. [33] підкреслюють зв'язок стратегічних змін зі стратегією діяльності підприємства та розглядають їх як складову організаційних змін, що реалізуються з урахуванням впливу внутрішнього і

зовнішнього середовища та із застосуванням сучасних інструментів менеджменту.

Узагальнення наведених підходів дає підстави стверджувати, що стратегічні зміни доцільно розглядати як цілеспрямований і комплексний процес довгострокових організаційних і управлінських трансформацій, спрямованих на забезпечення переходу підприємства до якісно нового стану розвитку, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища.

З метою узагальнення теоретичних підходів до трактування стратегічних змін та виявлення їх прикладного змісту для діяльності підприємства на рисунку 1.1 подано схематичне узагальнення сутності поняття «стратегічні зміни» підприємства. Візуалізація дозволяє системно відобразити основні інструменти та форми стратегічних перетворень, їх змістовне наповнення, а також очікувані результати для розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

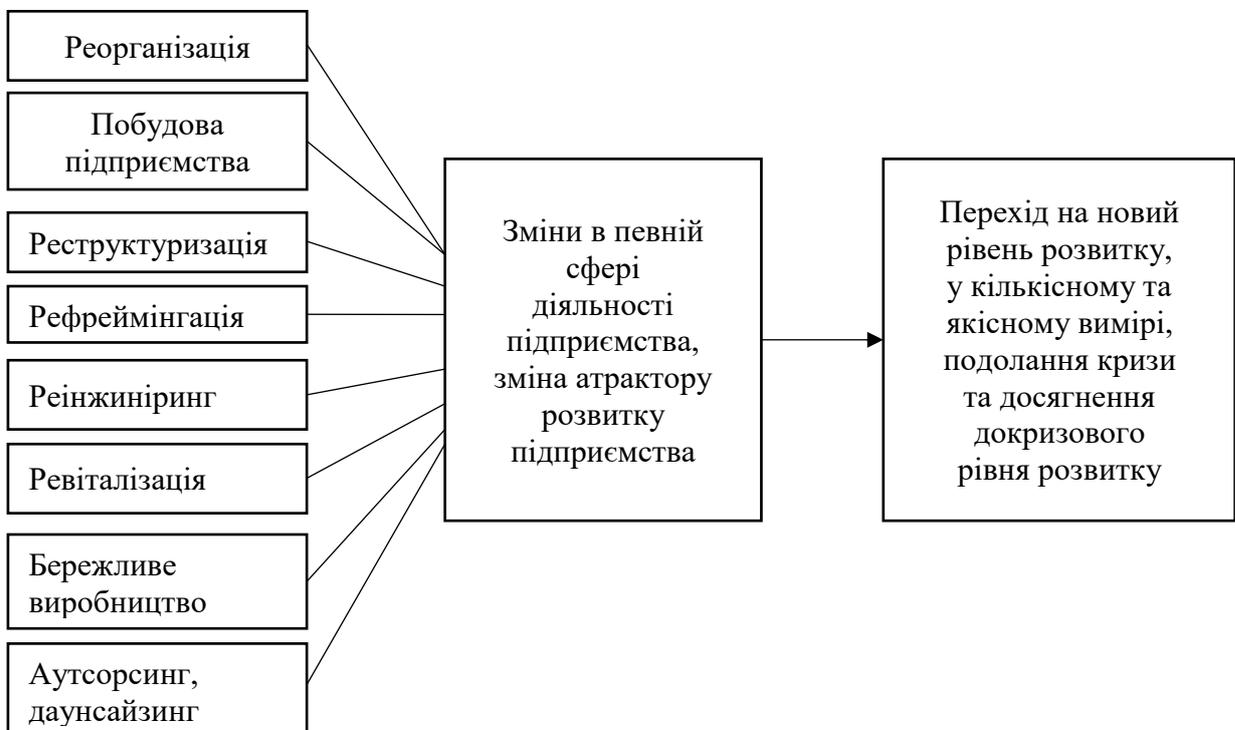


Рисунок 1.1 - Узагальнення визначення поняття «стратегічні зміни» підприємства

Джерело: Побудовано автором за [33]

Отже, стратегічні зміни на підприємстві мають комплексний і системний характер та формуються під впливом сукупності взаємопов'язаних управлінських рішень і трансформаційних інструментів. Запропонована схема демонструє, що стратегічні зміни не обмежуються окремими локальними перетвореннями, а охоплюють різні рівні та напрями діяльності підприємства.

Відображений на рисунку 1.1 перелік інструментів стратегічних змін (реорганізація, побудова підприємства, реструктуризація, рефреймінг, реінжиніринг, ревіталізація, бережливе виробництво, аутсорсинг і даунсайзинг) засвідчує наявність як організаційно-структурних, так і процесно-орієнтованих та управлінських форм трансформації. Це означає, що підприємство може обирати різні механізми впливу залежно від глибини проблем, стадії життєвого циклу, рівня ресурсного забезпечення та зовнішніх викликів.

Центральний елемент рисунка, який відображає зміни у певній сфері діяльності та зміну траєкторії розвитку підприємства, акцентує на стратегічному характері перетворень. Саме зміна траєкторії розвитку свідчить про переорієнтацію довгострокових цілей, бізнес-моделі та стратегічних пріоритетів, що відрізняє стратегічні зміни від поточних або операційних удосконалень.

Рисунок 1.1 ілюструє причинно-наслідковий зв'язок між застосуванням конкретних інструментів трансформації та досягненням стратегічних результатів. Такий зв'язок дозволяє розглядати стратегічні зміни як керований процес, у межах якого вибір форм і методів перетворень визначає можливості підприємства щодо зміни траєкторії розвитку та підвищення його стійкості в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Логічним продовженням узагальнення сутності стратегічних змін (табл. 1.2) є поглиблення наукових підходів до трактування категорії «управління змінами», оскільки саме через систему управлінських впливів відбувається ініціювання, планування, реалізація та закріплення стратегічних перетворень на підприємстві. Якщо стратегічні зміни відображають зміст і спрямованість

трансформацій розвитку підприємства, то управління змінами характеризує організаційно-процесний механізм їх практичного впровадження, координації та контролю.

У зв'язку з цим для формування цілісного теоретичного підґрунтя дослідження доцільно проаналізувати сучасні наукові підходи до визначення сутності управління змінами, що дозволяє виявити ключові ознаки даної категорії, її функціональне наповнення та місце у системі стратегічного управління підприємством. Узагальнення відповідних трактувань подано в таблиці 1.3.

Порівняльний аналіз наведених у таблиці 1.3 наукових підходів свідчить, що категорія «управління змінами» розглядається дослідниками переважно як цілеспрямований і системний управлінський процес, орієнтований на переведення підприємства з поточного стану функціонування до бажаного стратегічного стану розвитку.

У визначеннях С. Р. Стеціва [47], О. М. Полінкевич і І. Г. Волинець [37], а також Г. М. Тарасюк [52] домінує процесний підхід, відповідно до якого управління змінами трактується як послідовна реалізація етапів або управлінських функцій - ініціювання, планування, організування, мотивування, контролювання та впровадження змін. Такий підхід дозволяє розглядати управління змінами як формалізований управлінський цикл, інтегрований у загальну систему менеджменту підприємства.

Суттєвим є також акцент на середовищній зумовленості змін. Зокрема, у визначенні С. Р. Стеціва [47] підкреслюється, що процес управління змінами формується під тиском факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що відображає адаптаційну природу управління змінами та його орієнтацію на реагування на динаміку ринку, технологій і організаційних умов діяльності.

У працях Г. І. Дідур, Г. М. Запші, Н. А. Телічко, О. І. Мельничук та О. О. Кравцової [66], а також Н. С. Приймак [39] управління змінами трактується як сукупність системних заходів або цілеспрямована дія системи менеджменту на підприємство як платформу стратегічних перетворень. Такий підхід

акцентує на управлінському впливі як ключовому інструменті реалізації змін і підкреслює стратегічну спрямованість управління змінами.

Таблиця 1.3 - Сутність «управління змінами»

Автор	Визначення
Стеців С.Р. [47, с. 158, 160]	процес послідовної реалізації етапів (функцій) ініціювання, планування, організування, мотивування, контролювання та впровадження змін, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Дідур Г.І., Запша Г.М., Телічко Н.А., Мельничук О.І., Кравцова О.О [66]	сукупність системних заходів, що здійснюються менеджментом організації з метою впливу на підприємство як платформу стратегічних трансформацій
Турчіна С. Г. [54, с. 11]	управляти змінами – значить рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми, а відтак, ефективно управління змінами – це процес пошуку і вирішення проблем
Приймак Н. С. [39, с. 141]	цілеспрямована дія системи менеджменту на підприємство як платформу стратегічних змін з метою переведення його з одного стану в інший (бажаний) відповідно до визначених стейкхолдерами стратегічних цілей та заданих середовищем діяльності умов.
Полінкевич О.М., Волинець І. Г. [37, с. 21]	здійснення організаційних змін через усвідомлення організацією (або її підрозділом) необхідності змін, ініціацію, перетворення і контроль над результатами
Тарасюк Г. М. [52, с. 21]	управління змінами – це підготовка змін, розроблення системи мотивації змін і формування відповідного мотиваційного середовища, планування та реалізації змін, підтримка змін
Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. [8, с. 11]	Управління стратегічними змінами підприємств це управлінський процес, спрямований на розробку та реалізацію заходів, що забезпечують динаміку ресурсної та технологічної структури підприємства, а також його результативну діяльність у стратегічній перспективі
Цуканова В. Я., Кієнко Л. В. [58]	Процес, який робить можливим для організації модифікувати будь-яку частину її структури, щоб таким чином ефективно функціонувати у постійно мінливому середовищі.
Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. [11, с. 104]	Комплексний підхід до управління новим станом підприємства на основі використання сучасних методів, моделей та технологій менеджменту, а також впровадження змін на індивідуальному рівні (пов'язаному з людьми), на організаційному рівні та на рівні бізнес процесів та систем.

Джерело: Побудовано автором

Визначення С. Г. Турчіної [54] розкриває проблемно-орієнтований аспект управління змінами, відповідно до якого зміни розглядаються як рух від проблемного стану до стану вирішеної проблеми. Це дозволяє

інтерпретувати управління змінами як інструмент подолання кризових ситуацій і внутрішніх дисфункцій у діяльності підприємства.

У роботах О. Є. Гудзь та С. Ю. Стрельнікової [8] управління стратегічними змінами безпосередньо пов'язується із забезпеченням динаміки ресурсної та технологічної структури підприємства і досягненням результативності в стратегічній перспективі. Таким чином, управління змінами розглядається як чинник формування інноваційного та конкурентного потенціалу підприємства.

Цуканова В. Я. та Кієнко Л. В. [58] акцентують увагу на структурно-адаптаційному аспекті управління змінами, визначаючи його як процес, що забезпечує можливість модифікації будь-якої частини організаційної структури з метою ефективного функціонування в умовах постійних змін середовища.

У підході І. А. Дмитрієва та Н. М. Курилової [11] управління змінами розглядається як комплексний багаторівневий процес, який охоплює індивідуальний рівень (персонал), організаційний рівень і рівень бізнес-процесів та систем. Це підкреслює необхідність інтегрованого поєднання управлінських, організаційних і поведінкових інструментів у процесі реалізації змін.

Узагальнюючи результати аналізу, доцільно зазначити, що спільною рисою більшості наукових підходів є трактування управління змінами як системного, поетапного та цілеспрямованого управлінського впливу, спрямованого на забезпечення переходу підприємства до бажаного стану розвитку з урахуванням вимог стейкхолдерів і динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме такий підхід є методично обґрунтованим для подальшого дослідження механізму управління стратегічними змінами діяльності підприємств.

1.2. Механізм управління стратегічними змінами підприємств

В умовах високої мінливості зовнішнього середовища, посилення конкурентного тиску, цифрової трансформації та зростання невизначеності результативність стратегічних змін на підприємстві значною мірою визначається не лише обґрунтованістю стратегічних рішень, а й ефективністю механізму їх практичної реалізації. Саме наявність цілісного механізму управління стратегічними змінами забезпечує узгодженість цілей, ресурсів, інструментів і управлінських дій у процесі трансформації діяльності підприємства.

Механізм управління стратегічними змінами доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів, управлінських процедур і організаційних рішень, спрямованих на ініціювання, планування, впровадження, координацію та контроль стратегічних перетворень. Його призначення полягає у забезпеченні переходу підприємства від поточного стану функціонування до бажаного стратегічного стану розвитку з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.

Особливої актуальності формування дієвого механізму управління стратегічними змінами набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнних викликів, нестабільності ринкової кон'юнктури, обмеженості ресурсів та необхідності одночасного підвищення конкурентоспроможності й адаптивності. За таких умов механізм управління стратегічними змінами має забезпечувати не лише реалізацію запланованих трансформацій, а й гнучке коригування управлінських рішень, подолання опору персоналу та узгодження стратегічних і операційних процесів.

З метою формування теоретичної основи дослідження доцільно проаналізувати наукові підходи до трактування поняття механізму управління стратегічними змінами підприємств. Узагальнення позицій науковців дозволяє уточнити зміст даної категорії, визначити її місце в системі стратегічного управління та окреслити ключові складові, через які

забезпечується практична реалізація стратегічних трансформацій на підприємстві.

У працях Г. В. Осовської та О. А. Осовського [30] механізм управління стратегічними змінами фактично розглядається як складова системи стратегічного управління підприємством, що забезпечує практичну реалізацію стратегічних рішень щодо змін шляхом поєднання організаційних заходів, управлінських інструментів, методів впливу та процедур координації дій персоналу. Автори акцентують, що саме через відповідний механізм забезпечується узгодженість цілей змін, ресурсів і управлінських дій та досягається перехід підприємства до бажаного стратегічного стану.

У дослідженнях Н. С. Приймак [41] механізм управління стратегічними змінами трактується як цілеспрямований управлінський вплив на підприємство як на платформу стратегічних перетворень, що реалізується через сукупність управлінських дій, інструментів і процедур, спрямованих на реагування на внутрішні й зовнішні драйвери змін та забезпечення переходу організації до якісно нового рівня розвитку.

У роботах Г. І. Дідур, Г. М. Запші, Н. А. Телічко, О. І. Мельничук та О. О. Кравцової [66] механізм управління стратегічними змінами розглядається як сукупність системних заходів, що здійснюються менеджментом підприємства з метою формування та реалізації стратегічних трансформацій. Автори підкреслюють комплексний характер механізму, який поєднує організаційні, управлінські та інструментальні складові і спрямований на довгостроковий розвиток підприємства.

У дослідженнях О. Є. Гудзь та С. Ю. Стрельнікової [8] механізм управління стратегічними змінами інтерпретується як управлінський процес і водночас інструмент забезпечення динаміки ресурсної та технологічної структури підприємства. При цьому підкреслюється, що механізм має забезпечувати результативну діяльність підприємства у стратегічній перспективі через розроблення та реалізацію відповідних управлінських заходів.

У працях О. М. Полінкевич та І. Г. Волинець [37] механізм управління стратегічними змінами розглядається через призму реалізації організаційних змін, що включає усвідомлення необхідності трансформацій, ініціювання змін, їх практичне впровадження та контроль результатів. Таким чином, механізм ототожнюється з цілісною системою організаційних і управлінських дій, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

За підходом Д. К. Воронкова [4], механізм управління стратегічними змінами ґрунтується на поєднанні методів, інструментів і управлінських процедур, спрямованих на підготовку, впровадження та супровід змін, а також на подолання опору персоналу і забезпечення стійкості результатів трансформацій.

У дослідженнях О. І. Гарафонові [5] механізм управління стратегічними змінами розглядається як організаційно-економічний інструментарій, що забезпечує цілеспрямоване управління процесом змін у межах стратегії розвитку підприємства та передбачає узгодження структури, бізнес-процесів і управлінських рішень із стратегічними орієнтирами.

У працях О. М. Міх стратегічні зміни безпосередньо пов'язуються з досягненням цільових орієнтирів розвитку підприємства та забезпеченням його адаптації до ринкових умов, що визначає необхідність формування чітких цілей змін як базового елемента механізму управління ними [27]. Подібної позиції дотримується і Л. Я. Малюта, яка розглядає цільову спрямованість змін як ключову умову узгодження трансформацій із довгостроковою стратегією розвитку підприємства [25].

Важливим елементом механізму управління стратегічними змінами є попередня діагностика стану підприємства та умов його розвитку. На цьому наголошують В. О. Занора [16] та В. О. Занора і А. О. Бут, Ю. С. Матухно [18], які підкреслюють роль стратегічного аналізу, оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища як основи для прийняття рішень щодо напрямів і глибини змін.

За підходом К. А. Пріб [42], механізм управління змінами має передбачати формування відповідної організаційної структури, розподіл відповідальності між учасниками процесу та створення внутрішніх умов для реалізації змін. Автор підкреслює, що саме організаційне забезпечення визначає здатність підприємства реалізувати заплановані трансформації у практичній діяльності.

У дослідженнях Т. О. Нікітченко [29] управління змінами розглядається через призму роботи з персоналом, подолання опору та формування готовності працівників до трансформацій, особливо в аграрних підприємствах. Автор доводить, що управління людським фактором є необхідною складовою механізму стратегічних змін. Подібні акценти роблять В. В. Хмурова та Г. О. Швіндіна [56], які підкреслюють, що без урахування поведінкових аспектів і опору персоналу механізм управління змінами не може бути результативним.

У працях І. А. Дмитрієва та Н. М. Курилової [11] механізм управління змінами пов'язується із застосуванням сучасних методів, моделей і управлінських технологій, які забезпечують реалізацію змін на різних рівнях – індивідуальному, організаційному та на рівні бізнес-процесів. Це дозволяє розглядати інструментарій управління як окрему і необхідну складову механізму.

За підходом Г. М. Тарасюк [52], важливою складовою механізму управління змінами є формування системи мотивації та відповідного мотиваційного середовища, яке підтримує реалізацію змін і стимулює участь персоналу у трансформаційних процесах.

У працях Ю. Ю. Ступіної та Ю. В. Ус [50] підкреслюється значення інформаційного забезпечення процесу змін, яке охоплює формування необхідної управлінської інформації, комунікацій між підрозділами та підтримку управлінських рішень у процесі трансформацій.

У дослідженнях О. О. Удалих та Н. В. Горбатовської [55] механізм управління змінами пов'язується з моніторингом і оцінюванням організаційних змін, що дозволяє визначати досягнення запланованих

результатів і своєчасно коригувати управлінські дії. Подібний підхід обґрунтовує і О. М. Міх [27], розглядаючи контроль та коригування як завершальні етапи процесу управління змінами.

Узагальнюючи підходи науковців, доцільно зробити висновок, що в сучасних дослідженнях механізм управління стратегічними змінами трактується як комплексна система взаємопов'язаних цілей, методів, інструментів, управлінських процедур та організаційних заходів, за допомогою яких забезпечується підготовка, реалізація і закріплення стратегічних трансформацій підприємства та його перехід до бажаного стратегічного стану розвитку.

Запропонована схема на рисунку 1.2 відображає основні структурні компоненти механізму, взаємозв'язок між ними та їх роль у забезпеченні результативного впровадження стратегічних трансформацій у діяльності підприємства.



Рисунок 1.2 - Складові механізму управління стратегічними змінами

Джерело: Побудовано автором

Таким чином, представлений на рисунку 1.2 механізм управління стратегічними змінами має комплексний і системний характер та поєднує цільову, організаційну, функціональну, інструментальну й ресурсно-інформаційну складові. Взаємоузгоджене функціонування його елементів

забезпечує цілеспрямоване управлінське впливання на процес стратегічних перетворень, створює умови для ефективної реалізації змін, зниження ризиків їх упровадження та досягнення бажаного стратегічного стану розвитку підприємства.

Отже, узагальнюючи, можна зробити висновок, що механізм управління стратегічними змінами підприємства доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних цільової, аналітико-діагностичної, організаційної, кадрово-поведінкової, методико-інструментальної, мотиваційної, інформаційної та контрольної-оціночної складових, спільна дія яких забезпечує результативну реалізацію стратегічних трансформацій. Для підприємств використання комплексного підходу до формування механізму управління стратегічними змінами дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити узгодженість стратегічних цілей із ресурсними можливостями й умовами зовнішнього середовища.

1.3. Моделі, етапи та інструменти управління стратегічними змінами

Результативність стратегічних змін на підприємстві визначається не лише правильністю вибору стратегічних орієнтирів, а й обґрунтованістю моделей їх реалізації, логікою побудови етапів управління та адекватністю використаних управлінських інструментів. Саме поєднання моделей, етапів і практичних інструментів формує прикладну основу механізму управління стратегічними змінами та забезпечує перехід підприємства від поточного стану розвитку до бажаного стратегічного стану.

У сучасній теорії менеджменту сформовано значну кількість моделей управління змінами, які відрізняються за концептуальними підходами, глибиною трансформацій, рівнем залучення персоналу та способом організації процесу змін. Разом із тим універсальної моделі, придатної для застосування

в усіх умовах господарювання, не існує, що зумовлює необхідність адаптації наукових підходів до специфіки діяльності конкретного підприємства.

Етапність процесу управління стратегічними змінами є важливою передумовою його керованості та результативності, оскільки дозволяє впорядкувати управлінські дії, забезпечити послідовність прийняття рішень, узгодити цілі, ресурси та строки реалізації трансформацій.

Наведені на рисунку 1.3 етапи управління стратегічними змінами побудовано на основі узагальнення наукових підходів, представлених у працях дослідників, які розглядають управління стратегічними змінами як поетапний і керований управлінський процес.

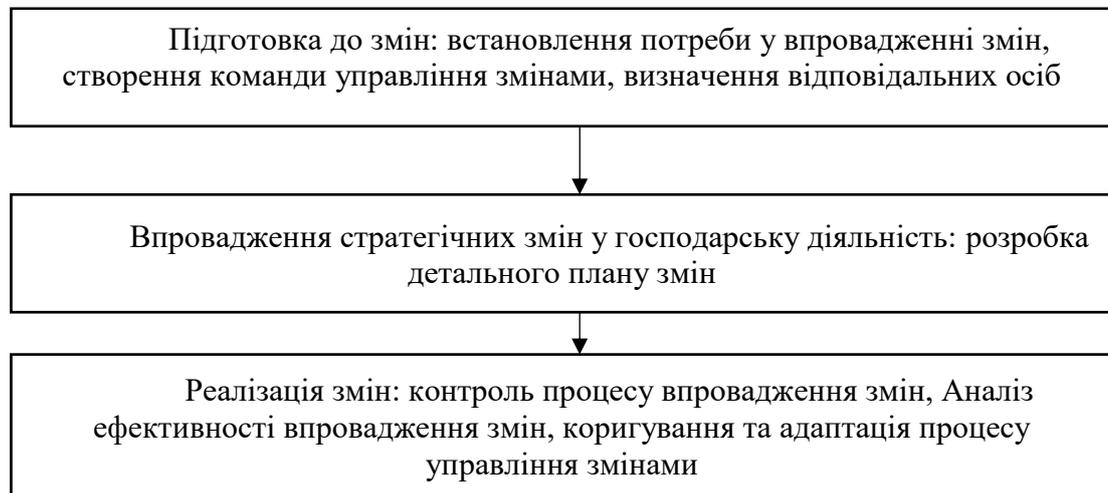


Рисунок 1.3 - Етапи управління стратегічними змінами

Джерело: Побудовано автором за [66]

Зокрема, логіка виокремлення підготовчого етапу ґрунтується на положеннях, сформульованих у роботах Г. М. Тарасюк [52], яка підкреслює необхідність підготовки змін, формування відповідного мотиваційного середовища та організаційних передумов для реалізації змін, а також на підході С. Р. Стеціва [47], відповідно до якого процес управління змінами починається з ініціювання та планування змін, зумовлених впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Аналогічну позицію щодо необхідності формування команди управління змінами та визначення відповідальних осіб поділяють О. М. Полінкевич та І. Г. Волинець [37], які

розглядають усвідомлення необхідності змін і їх ініціацію як вихідну фазу управління організаційними трансформаціями.

Виокремлення етапу впровадження стратегічних змін у господарську діяльність як самостійної стадії обґрунтовується положеннями Н. С. Приймак [41], яка трактує управління стратегічними змінами як цілеспрямовану дію системи менеджменту на підприємство з метою переведення його з одного стану в інший відповідно до стратегічних цілей. Також у роботах О. Є. Гудзь та С. Ю. Стрельнікової [8] наголошується, що управління стратегічними змінами має бути спрямоване на розроблення і практичну реалізацію управлінських заходів, які забезпечують динаміку ресурсної та технологічної структури підприємства, що логічно відповідає етапу впровадження детального плану змін.

Обґрунтування виділення етапу реалізації змін, контролю та коригування базується на підходах О. М. Полінкевич та І. Г. Волинець [37], які підкреслюють необхідність контролю результатів організаційних змін, а також на положеннях С. Р. Стеціва [47], який відносить контролювання до обов'язкових функцій процесу управління змінами. Крім того, доцільність включення аналізу ефективності впровадження змін і адаптації управлінських дій підтверджується висновками О. О. Удалих та Н. В. Горбатовської [55], які розглядають моніторинг і оцінювання організаційних змін як необхідний елемент забезпечення результативності управління.

Таким чином, побудова рисунка базується на поєднанні функціонального та процесного підходів до управління стратегічними змінами. Запропонована структура етапів (підготовка до змін – впровадження стратегічних змін – реалізація, контроль і коригування) відповідає сучасним науковим підходам і дозволяє забезпечити логічну послідовність управлінських дій у процесі стратегічної трансформації підприємства.

I етап – підготовка до змін. Підготовчий етап передбачає усвідомлення керівництвом підприємства необхідності змін та формування управлінського рішення щодо їх ініціювання. На цьому етапі здійснюється встановлення

потреби у впровадженні змін, створення команди управління змінами, визначення відповідальних осіб та їх ролей. Важливою складовою є комплексна діагностика підприємства, яка включає оцінювання наявного потенціалу, аналіз конкурентних позицій, дослідження факторів зовнішнього середовища та визначення внутрішніх проблемних зон. Одночасно проводиться оцінка готовності персоналу до змін і організовується інформування працівників про заплановані перетворення. Метою підготовчого етапу є формування обґрунтованої бази для подальшого планування та зниження ризику опору змінам.

II етап - впровадження змін. На етапі впровадження здійснюється розробка детального плану змін, який узгоджується із загальною стратегією розвитку підприємства. Передбачається коригування або уточнення стратегічних цілей, формування або адаптація організаційної структури та структури управління відповідно до нових завдань. Особлива увага приділяється організації процесів координації дій між підрозділами та створенню механізмів подолання опору персоналу. На цьому етапі визначаються необхідні ресурси, терміни реалізації заходів та інструменти підтримки змін. Основним завданням етапу є підготовка організаційних і управлінських умов для практичної реалізації запланованих перетворень.

III етап - реалізація змін. Етап реалізації охоплює безпосереднє впровадження запланованих змін у діяльність підприємства. Він передбачає виконання організаційних, технологічних та управлінських заходів відповідно до затвердженого плану, здійснення поточного контролю та, за необхідності, коригування запланованих дій. Важливою складовою є оцінка результатів впроваджених змін з позицій економічної ефективності та соціальних наслідків, а також виявлення й мінімізація перешкод, що виникають у процесі реалізації. Завершальною частиною етапу є закріплення досягнутих результатів і управлінських практик, що забезпечує стабілізацію нового стану підприємства та формує основу для подальшого розвитку.

Таким чином, розгляд етапів управління стратегічними змінами дозволяє сформулювати уявлення про логіку, послідовність та зміст основних управлінських дій у процесі трансформації діяльності підприємства. Водночас етапний підхід відображає лише загальну структуру процесу змін і не розкриває повною мірою концептуальних засад його організації, ролі суб'єктів управління, характеру управлінських впливів та інструментарію реалізації стратегічних перетворень.

У зв'язку з цим доцільним є подальший перехід до аналізу моделей управління стратегічними змінами, які узагальнюють різні наукові підходи до побудови процесу змін, визначають логіку взаємодії його учасників, способи поєднання етапів і управлінських функцій, а також особливості використання інструментів управління залежно від цілей, умов і масштабів стратегічних трансформацій на підприємстві.

У межах теоретичного узагальнення доцільно коротко охарактеризувати найбільш поширені класичні зарубіжні моделі управління стратегічними змінами.

Модель К. Левіна ґрунтується на трьох послідовних стадіях змін – «розморожування», власне зміна та «заморожування». Зміст моделі полягає у необхідності попередньої підготовки організації до трансформацій, подолання інерції та опору, подальшої реалізації змін і закріплення нового стану організації як стабільної управлінської практики [73]. Дана модель акцентує увагу на поведінкових та соціально-психологічних аспектах стратегічних змін.

Модель Дж. Коттера розглядає стратегічні зміни як поетапний управлінський процес, що включає формування відчуття нагальності змін, створення керівної коаліції, розроблення бачення, активну комунікацію, усунення бар'єрів, досягнення короткострокових результатів, закріплення досягнень і інтеграцію змін у систему управління організацією [71]. Особливістю цієї моделі є поєднання стратегічного та поведінкового підходів і значна роль лідерства у процесі змін.

Процесні моделі організаційних змін, запропоновані Van de Ven A. H., Poole M. S., базуються на виокремленні чотирьох теоретичних логік розвитку змін: життєвого циклу, телеологічної, еволюційної та діалектичної. Автори доводять, що стратегічні зміни можуть реалізовуватися за різними сценаріями залежно від природи організації, характеру управлінських цілей і конфліктів інтересів між суб'єктами змін [75]. Такий підхід дозволяє трактувати управління стратегічними змінами як динамічний і нелінійний процес.

Сучасна узагальнювальна модель стратегічних змін запропонована С. Acciarini, Р. Voccaredelli та Е. Peruffo, які розглядають стратегічні зміни як комплекс взаємопов'язаних компонентів, що охоплюють передумови змін (внутрішні та зовнішні чинники), процеси їх ініціювання й упровадження, результати (адаптивні або радикальні) та ключових акторів змін. Такий підхід поєднує процесний і системний погляди на управління стратегічними трансформаціями та дозволяє комплексно аналізувати зміни з позицій зацікавлених сторін [61].

Отже, класичні зарубіжні моделі управління стратегічними змінами відображають різні концептуальні підходи до організації процесу трансформацій – від поведінкових і лідерських до системно-процесних, що є доцільним для формування методичної бази дослідження стратегічних змін на підприємстві.

Слід зазначити, що в наукових працях сучасних дослідників домінує не стільки «класичне» подання моделей, скільки процесно-функціональні та системні моделі управління стратегічними змінами.

Передусім слід виділити процесну модель управління стратегічними змінами. Такий підхід чітко простежується у працях С. Р. Стеціва [47], який розглядає управління змінами як процес послідовної реалізації функцій ініціювання, планування, організування, мотивування, контролювання та впровадження змін. Відповідно, модель управління стратегічними змінами у цьому випадку будується як класичний управлінський цикл, що забезпечує керованість трансформацій.

Аналогічна процесна модель використовується у дослідженнях О. М. Полінкевич та І. Г. Волинець [37], де управління змінами подається як послідовність етапів: усвідомлення необхідності змін, ініціювання, здійснення перетворень і контроль результатів.

Таким чином, у межах цієї моделі стратегічні зміни трактуються як поетапний керований процес, у якому основний акцент робиться на логіці управлінських дій.

Другою поширеною є функціональна модель управління стратегічними змінами. Її концептуальні засади представлені у працях Г. М. Тарасюк [52], яка розглядає управління змінами через систему управлінських функцій – підготовку змін, формування мотиваційного середовища, планування, реалізацію та підтримку змін.

Близькою за змістом є позиція С. Г. Турчіної [54], яка акцентує, що управління змінами – це процес вирішення проблем, що здійснюється шляхом цілеспрямованих управлінських впливів.

У межах цієї моделі ключовим є не стільки етапність, скільки наповнення управління змінами функціональними діями менеджменту.

Важливе місце у наукових дослідженнях займає системна модель управління стратегічними змінами. Такий підхід обґрунтовують, автори [2], які трактують управління стратегічними змінами як сукупність системних заходів, спрямованих на підприємство як платформу стратегічних трансформацій.

Системний характер моделі також чітко простежується у працях О. І. Гарафонові [5], де управління змінами розглядається як організаційно-економічний інструментарій, що забезпечує узгодження стратегії, організаційної структури, бізнес-процесів і управлінських рішень. У межах цієї моделі стратегічні зміни трактуються як комплекс взаємопов'язаних перетворень усіх підсистем підприємства, а управління ними - як інтегрований процес.

Окрему групу становлять цільово-орієнтовані (результативні) моделі управління стратегічними змінами. Такий підхід представлено у працях Н. С. Приймак [39-41], де управління стратегічними змінами розглядається як цілеспрямований управлінський вплив, спрямований на переведення підприємства з одного стану в інший відповідно до стратегічних цілей і вимог стейкхолдерів. Подібний підхід застосовують Г. В. Осовська та О. А. Осовський [30], які пов'язують управління стратегічними змінами із забезпеченням переходу підприємства до бажаного стратегічного стану та зростанням його конкурентоспроможності. У цій моделі ключовим елементом виступає результат змін та досягнення стратегічних орієнтирів.

Варто також виокремити інструментально-орієнтовану модель управління стратегічними змінами. Її концептуальні положення сформульовано у працях Д. К. Воронкова [3], який підкреслює, що управління стратегічними змінами ґрунтується на поєднанні методів, інструментів і процедур, спрямованих на підготовку, впровадження та супровід змін, а також подолання опору персоналу.

Подібний підхід простежується і у роботах І. А. Дмитрієва та Н. М. Курилової [12], де модель управління змінами передбачає застосування сучасних методів, моделей і управлінських технологій на індивідуальному, організаційному рівнях і на рівні бізнес-процесів. Таким чином, у межах цієї моделі акцент робиться на інструментарії реалізації стратегічних змін.

Окремо слід виділити поведінкову модель управління стратегічними змінами. Вона представлена у працях Т. О. Нікітченко [29], В. В. Хмурової [56], Г. О. Швіндіної [59], де основна увага приділяється управлінню опором змінам, формуванню готовності персоналу до трансформацій та ролі людського чинника. У межах цієї моделі стратегічні зміни розглядаються як процес, успішність якого значною мірою залежить від поведінки працівників і якості внутрішніх комунікацій.

Практична реалізація стратегічних змін потребує застосування відповідних інструментів управління, які забезпечують діагностику стану підприємства, обґрунтування напрямів змін, координацію дій персоналу, подолання опору та контроль результатів (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 - Інструменти управління стратегічними змінами

Інструменти	Перелік (приклади)	Характеристика інструменту	Практичне використання у процесі стратегічних змін
1	2	3	4
Інструменти стратегічної діагностики	SWOT-аналіз; PEST-аналіз	Дають змогу комплексно оцінити умови функціонування підприємства, його сильні та слабкі сторони, можливості і загрози розвитку	Використовуються на етапі підготовки змін для виявлення необхідності стратегічних трансформацій і вибору їх напрямів
Інструменти стратегічного обґрунтування змін	стратегічний аналіз; сценарний аналіз; формування стратегічних альтернатив	Забезпечують вибір варіантів розвитку підприємства та оцінку наслідків реалізації стратегічних рішень	Застосовуються для обґрунтування сценаріїв стратегічних змін і вибору пріоритетних напрямів трансформації
Інструменти планування змін	дорожня карта змін; програма стратегічних змін; календарний план заходів	Формалізують послідовність дій, строки реалізації змін, відповідальних осіб і ресурси	Використовуються для організації та координації процесу впровадження стратегічних змін
Інструменти координації та організації змін	проектне управління; створення команди змін; матриця відповідальності	Забезпечують узгодження дій між підрозділами та учасниками процесу змін	Використовуються для організації роботи персоналу та управління реалізацією програм змін
Інструменти комунікації та залучення персоналу	план комунікацій; робочі наради; презентації змін; внутрішні інформаційні канали	Забезпечують інформування персоналу про цілі, етапи та очікувані результати змін	Застосовуються для формування підтримки змін і підвищення готовності персоналу до трансформацій
Інструменти подолання опору змінам	навчання і розвиток персоналу; мотиваційні програми; участь працівників у розробленні рішень	Спрямовані на зниження психологічного та організаційного опору змінам	Використовуються для підтримки процесу впровадження змін і мінімізації ризиків їх неприйняття

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Інструменти реорганізації та трансформації бізнес-процесів	реінжиніринг бізнес-процесів; реструктуризація; реорганізація; аутсорсинг	Дають змогу змінювати структуру підприємства та логіку виконання основних процесів	Застосовуються при глибоких стратегічних трансформаціях діяльності підприємства
Інструменти контролю та оцінювання результатів змін	система показників ефективності; моніторинг виконання програм; управлінська звітність	Забезпечують вимірювання результативності стратегічних змін і своєчасне виявлення відхилень	Використовуються для оцінки досягнення цілей змін і коригування управлінських рішень
Інструменти коригування та підтримки змін	управлінські коригувальні заходи; адаптація планів; удосконалення процедур	Дають змогу уточнювати напрями та методи реалізації змін відповідно до отриманих результатів	Використовуються на етапі реалізації і закріплення стратегічних змін

Джерело: Побудовано автором

Застосування інструментів стратегічної діагностики (SWOT-аналіз, PEST-аналіз) відповідає підходам, за якими стратегічні рішення щодо змін мають ґрунтуватися на результатах комплексного стратегічного аналізу діяльності підприємства та умов його функціонування [17; 18]. Саме аналітичний блок дозволяє виявити проблемні зони та обґрунтувати доцільність стратегічних трансформацій.

Інструменти стратегічного обґрунтування та вибору альтернатив (сценарний аналіз, формування стратегічних альтернатив) логічно впливають із цільово-орієнтованого підходу до управління змінами, за яким управлінський вплив спрямовується на переведення підприємства до бажаного стратегічного стану розвитку [40; 30].

Інструменти планування змін (дорожні карти, програми стратегічних змін, календарні плани) узгоджуються з процесною логікою управління змінами, відповідно до якої управління трансформаціями має здійснюватися як послідовний управлінський цикл із чітко визначеними строками, відповідальними та ресурсами [47; 37].

Використання інструментів координації та організації змін (проектне управління, створення команд змін, матриці відповідальності) підтверджує системний характер механізму управління стратегічними змінами, який передбачає узгодження управлінських дій, організаційної структури та бізнес-процесів у межах реалізації стратегії розвитку підприємства [5; 2].

Значне місце в таблиці посідають інструменти комунікації, залучення персоналу та подолання опору змінам (навчання, мотиваційні програми, участь працівників у прийнятті рішень). Така орієнтація відповідає поведінковому підходу до управління змінами, згідно з яким успішність стратегічних трансформацій значною мірою залежить від готовності персоналу до змін та ефективності управління опором [29;.56; 59].

Інструменти реорганізації та трансформації бізнес-процесів (реінжиніринг, реструктуризація, реорганізація, аутсорсинг) відображають інструментально-орієнтований підхід до управління стратегічними змінами, у межах якого ключовою є практична реалізація управлінських рішень через сучасні методи та управлінські технології на різних рівнях діяльності підприємства [12; 3].

Використання інструментів мотивації та підтримки змін повністю узгоджується з положеннями про необхідність формування відповідного мотиваційного середовища як обов'язкової складової механізму управління змінами [52].

Інструменти контролю та оцінювання результатів змін (система показників ефективності, моніторинг реалізації програм, управлінська звітність) відповідають підходу, за яким управління змінами повинно супроводжуватися постійним моніторингом та оцінкою досягнутих результатів з метою своєчасного коригування управлінських рішень [28, 55].

У цілому, структура інструментів, наведена в таблиці 1.4, підтверджує доцільність поєднання аналітичних, організаційних, поведінкових, інструментальних і контрольних-оціночних засобів управління стратегічними

змінами, що відповідає сучасним науковим підходам до побудови механізму управління стратегічними трансформаціями підприємства [2, 5, 40].

Отже, запропонований набір інструментів охоплює всі ключові завдання процесу управління стратегічними змінами: діагностику стану підприємства, обґрунтування напрямів трансформацій, організацію і координацію дій персоналу, подолання опору та контроль результатів реалізації змін.

У результаті дослідження теоретико-методичних основ управління стратегічними змінами встановлено, що стратегічні зміни є необхідною передумовою забезпечення адаптивності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів до сутності стратегічних змін і управління ними дало змогу визначити стратегічні зміни як комплексні довгострокові трансформації, спрямовані на зміну траєкторії розвитку підприємства та досягнення бажаного стратегічного стану.

Ефективне управління стратегічними змінами має здійснюватися на основі цілісного механізму, який поєднує цілі, принципи, функції, методи, інструменти, організаційне й інформаційне забезпечення та систему контролю результатів.

Сформовані теоретичні положення та методичні підходи створюють науково-методичну основу для подальшого аналізу механізму управління стратегічними змінами господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» та обґрунтування практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА МАР'ЯНІВСЬКА» ТА ПЕРЕДУМОВ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

2.1. Соціально-економічні передумови здійснення господарської діяльності

Ефективність господарської діяльності підприємства значною мірою визначається сукупністю соціально-економічних умов, у межах яких воно функціонує та розвивається. Для аграрних підприємств такі передумови охоплюють особливості регіонального розвитку, ресурсний потенціал території, демографічну ситуацію, стан ринку праці, інфраструктурне забезпечення, рівень розвитку аграрного сектору, інституційні та макроекономічні чинники.

Аналіз соціально-економічних передумов діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» є необхідним етапом діагностики господарської діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити об'єктивні умови його функціонування, виявити обмеження та можливості розвитку, а також сформулювати підґрунтя для обґрунтування доцільності стратегічних змін. Саме зовнішнє середовище формує комплекс факторів, які впливають на виробничу, фінансову, кадрову та інвестиційну діяльність підприємства.

У межах даного підрозділу доцільно дослідити соціально-економічні характеристики регіону розміщення підприємства, особливості аграрного виробництва, ресурсне забезпечення, демографічні та трудові аспекти, а також макроекономічні умови функціонування аграрного бізнесу. Це дозволить визначити базові передумови господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» та сформулювати аналітичну основу для подальшої оцінки необхідності та напрямів стратегічних змін.

ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» функціонує в Одеській області, яка належить до стратегічно важливих аграрних регіонів Півдня України.

Соціально-економічні характеристики регіону безпосередньо впливають на умови ведення господарської діяльності підприємства та формують передумови його стратегічного розвитку.

Одеська область характеризується значними площами сільськогосподарських угідь, переважанням чорноземних ґрунтів і сприятливими кліматичними умовами для вирощування зернових, олійних та технічних культур. Водночас регіон відзначається підвищеним рівнем ризику посух, що зумовлює необхідність впровадження технологій збереження вологи, зрошення та адаптивного землеробства. Таким чином, природно-кліматичні умови одночасно створюють потенціал для розвитку і формують фактори ризику.

Аграрний сектор є однією з базових складових економіки області. Значна частка валової продукції регіону формується за рахунок сільського господарства, що обумовлює високий рівень конкуренції між аграрними підприємствами за ресурси, ринки збуту та трудовий потенціал. Розвинена портова інфраструктура (морські порти Чорного моря) створює передумови для експортоорієнтованої діяльності аграрних підприємств, однак залежність від логістичних маршрутів підвищує чутливість до зовнішньоекономічних ризиків.

З метою кількісного підтвердження соціально-економічних передумов здійснення господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» доцільно проаналізувати динаміку ключових макроекономічних показників регіону за 2022–2024 роки. Саме цей період характеризується підвищеною економічною нестабільністю, трансформацією бюджетної політики, змінами на ринку праці та коригуванням інвестиційних потоків, що безпосередньо впливає на умови функціонування аграрних підприємств.

У таблиці 2.1 наведено основні соціально-економічні показники Одеської області, які відображають бюджетну спроможність регіону, рівень доходів населення та обсяги капітальних видатків. Аналіз цих показників дозволяє оцінити загальну економічну динаміку регіону, визначити потенційні

можливості та обмеження для розвитку підприємств аграрного сектору, а також сформувані підґрунтя для обґрунтування необхідності стратегічних змін у господарській діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 - Основні соціально-економічні показники Одеської області

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 до 2022 р., +/-
Надходження до зведеного бюджету області, млн грн	73350,1	87244,0	112800,6	+39450,5
Середньомісячна заробітна плата, грн	11996	13396	14200	+2204
Обсяг капітальних видатків, млн грн	2100,0	8700,0	8438,3	+6338,3
Надходження до зведеного бюджету області, млн грн	73350,1	87244,0	112800,6	+39450,5

Джерело: розраховано автором за [21, 22, 32]

Дані таблиці 2.1 свідчать про загальну позитивну динаміку ключових соціально-економічних показників Одеської області у 2022–2024 роках, що формує важливі передумови функціонування суб'єктів господарювання регіону.

Надходження до зведеного бюджету області у 2024 році порівняно з 2022 роком зросли на 39450,5 млн грн, що свідчить про розширення фінансової бази регіону та підвищення його бюджетної спроможності. Збільшення бюджетних ресурсів створює потенційні можливості для фінансування інфраструктурних проєктів, підтримки аграрного сектору та реалізації програм регіонального розвитку, що опосередковано впливає на умови діяльності підприємств.

Середньомісячна заробітна плата за досліджуваний період зросла на 2204 грн, що свідчить про поступове підвищення рівня доходів населення. З одного боку, це формує зростання платоспроможного попиту та соціальну стабільність регіону, з іншого - зумовлює підвищення витрат підприємств на оплату праці, що потребує підвищення продуктивності та ефективності використання трудових ресурсів.

Обсяг капітальних видатків у 2024 році перевищив показник 2022 року на 6338,3 млн грн, що свідчить про активізацію інвестиційних процесів у регіоні. Попри певне зменшення у 2024 році порівняно з 2023 роком, рівень інвестицій залишається суттєво вищим за базовий період. Це створює передумови для модернізації виробничої та соціальної інфраструктури, розвитку логістики та підвищення конкурентоспроможності регіональних підприємств.

Загалом наведена динаміка підтверджує, що соціально-економічне середовище Одеської області у 2022–2024 роках характеризується відносною стабілізацією та поступовим відновленням економічної активності. Для ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» це означає одночасну наявність нових можливостей (розвиток інфраструктури, зростання фінансових ресурсів регіону) і викликів (підвищення витрат на працю, посилення конкуренції), що обумовлює необхідність обґрунтованих стратегічних змін у господарській діяльності підприємства.

Одеська область входить до числа провідних аграрних регіонів України. Завдяки значним площам орних земель і сприятливим ґрунтово-кліматичним умовам регіон є традиційно аграрно орієнтованим і спеціалізується на вирощуванні широкого спектра сільськогосподарських культур, зокрема зернових, технічних, овочевих та кормових. Ґрунти регіону представлені переважно чорноземами, що сприяє високій родючості та інтенсифікації вирощування культур [32, с. 20-21].

За підсумками 2024 року аграрії Одеської області завершили жнива ранніх зернових та бобових культур з результатом понад 3,55 млн тон зерна та зернобобових культур, що на 1,4% більше, ніж у попередній сезон, що свідчить про стабільність виробництва за складних умов [21]. Так, за даними адміністрації регіону, під урожай зернових було зібрано близько 1072,9 тис. га площ, з яких отримано значні обсяги пшениці та ячменю -відповідно 2498,7 тис. тон і 897,4 тис. тон. Це дозволило підтримати обсяги зернового виробництва на рівні, який перевищив попередній рік [32, с. 20-21].

Окрім традиційних зернових культур, аграрії Одеської області відзначають суттєве збільшення виробництва овочевої продукції, картоплі та фруктів у 2024 році: виробництво овочів досягло 97,5 тис. тон, а картоплі - 276,1 тис. тон, що на 103,4% більше, ніж у попередньому році [32, с. 20-21]. Це вказує на певну диверсифікацію виробництва та адаптацію господарств до потреб внутрішнього та зовнішнього ринків.

Регулярна участь аграрної продукції Одеської області у зовнішній торгівлі підтримується розвиненою портовою інфраструктурою. Через морські порти регіону проходить велика частина аграрного експорту України, що підтверджується зростанням частки експорту сільгосппродукції через порти Одеського регіону до 79% у 2024 році, забезпечуючи конкурентологістичні переваги для виробників [32, с. 21]. Це сприяє не лише виробничій, а й експортній активності регіону.

Важливо зазначити, що крім великих агропромислових підприємств, у регіоні працює значна кількість малого та середнього бізнесу у сфері аграрного виробництва, що також формує зайнятість та сприяє економічній стійкості сільських територій. Сільськогосподарський сектор Одеської області зберігає стабільну позицію в структурі підприємств регіону та є ключовим фактором формування місцевого ВРП та бюджету, що підтверджує високу аграрну спеціалізацію регіону [32, с. 21].

Характеристика агропромислового комплексу Одеської області за останній період підтверджує, що регіон має істотний виробничий потенціал у сільському господарстві, при цьому спостерігається утримання високих обсягів зернового виробництва та суттєве зростання овочевої продукції, а також суттєва частка продукції у зовнішньому аграрному експорті.

Березівський район - це адміністративна одиниця, розташована у східній частині Одеської області України з адміністративним центром у місті Березівка. Район входить до складу Одеської області та значно розширився після адміністративно-територіальної реформи 2020 року, коли до нього були

приєднані сусідні території колишніх районів, що сприяло збільшенню площі та чисельності населення [31].

За даними на 1 січня 2021 року чисельність населення району після укрупнення становила близько 106,5 тис. осіб, що характеризує район як помірно населений із відносно низькою щільністю заселення у порівнянні з обласними центрами [53]. До адміністративно-територіального складу району входить значна кількість об'єднаних територіальних громад, зокрема Березівська громада, до якої належить 27 населених пунктів з центром у місті Березівка [53].

Географічно район розташований у межах Причорноморської низовини, що визначає його рівнинний рельєф і сприятливі умови для ведення сільського господарства. Значна частина площі району (близько 136,4 тис. га) зайнята сільськогосподарськими угіддями, у тому числі пашнею - приблизно 108,8 тис. га, що підкреслює його аграрну спеціалізацію [53]. Це співвідноситься із загальними тенденціями Одеської області як аграрно-орієнтованого регіону з вагомою часткою земель, придатних для вирощування зернових, технічних та кормових культур [53].

Незважаючи на суттєві можливості у сільському господарстві, район також відзначається певними демографічними та соціальними викликами, типово властивими для сільських територій південних регіонів України - такими як низька щільність населення, середній або старіючий склад населення та сезонний характер зайнятості [53].

Економічно діяльність району значною мірою пов'язана з виробництвом сільськогосподарської продукції, підтримкою аграрного сектору та інфраструктурними зв'язками з обласним центром та портовими містами. Завдяки розвиненій транспортній мережі через територію району проходять залізничні та автомобільні шляхи, що сприяє логістичній доступності продукції аграрного виробництва для вивезення на внутрішні та зовнішні ринки [53].

Таким чином, Березівський район є типовим аграрним територіальним утворенням Одеської області з переважно сільськогосподарською спеціалізацією, достатнім обсягом земельних ресурсів та демографічними особливостями, що формують як можливості, так і виклики для господарської діяльності підприємств, зокрема агрофірм у регіоні. Його соціально-економічні характеристики створюють основу для розрахунку потенціалу стратегічного розвитку і обґрунтування відповідних управлінських рішень.

Проведений аналіз соціально-економічних характеристик Одеської області та Березівського району засвідчив, що господарська діяльність ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» здійснюється в умовах складного та багатофакторного зовнішнього середовища, яке формується під впливом політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових і екологічних чинників. Сукупність зазначених факторів визначає не лише поточні умови функціонування підприємства, а й формує передумови для стратегічних змін.

З метою систематизації виявлених зовнішніх чинників та оцінювання їх потенційного впливу на діяльність підприємства доцільно застосувати метод PESTLE-аналізу, який дозволяє комплексно структурувати середовище функціонування та визначити ключові можливості і загрози для подальшого розвитку. Результати такого аналізу наведено у таблиці 2.2.

Проведений PESTLE-аналіз свідчить, що середовище функціонування ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» характеризується одночасною наявністю значного аграрного потенціалу (родючі ґрунти, експортна логістика, бюджетна стабілізація регіону) та підвищених ризиків (воєнний стан, демографічний спад, кліматичні виклики, регуляторна нестабільність).

Економічні чинники створюють можливості для розвитку та модернізації, однак соціальні та екологічні фактори формують обмеження, що потребують впровадження стратегічних змін у напрямі підвищення ефективності використання ресурсів, цифровізації виробництва та вдосконалення кадрової політики.

Таблиця 2.2 - PESTLE-аналіз середовища функціонування ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Фактор	Ключові характеристики	Вплив на підприємство
P- Political (політичні)	Дія державної аграрної політики; податкове регулювання; державні програми підтримки АПК; воєнний стан; адміністративно-територіальна реформа 2020 р.	Необхідність адаптації до змін нормативної бази; залежність від бюджетної підтримки; підвищені ризики нестабільності; зміна управлінських повноважень на рівні громад
E - Economic (економічні)	Зростання надходжень до бюджету області (+39,45 млрд. грн. у 2024 р. до 2022 р.); зростання середньої зарплати (+2204 грн); активізація капітальних видатків; висока частка АПК у структурі економіки регіону; експортна орієнтація через порти	Зростання витрат на оплату праці; формування платоспроможного попиту; можливості для інвестицій; залежність від цін на агропродукцію та логістики
S - Social (соціальні)	Скорочення та старіння населення сільських територій; міграційні процеси; аграрна зайнятість як основна у районі	Дефіцит кваліфікованих кадрів; необхідність кадрової стратегії та мотиваційних програм; соціальна відповідальність бізнесу
T - Technological (технологічні)	Впровадження точного землеробства; цифровізація АПК; потреба у зрошенні через кліматичні ризики; модернізація інфраструктури	Потреба в інвестиціях у сучасну техніку та ІТ-рішення; підвищення продуктивності; конкурентна перевага через інновації
L - Legal (правові)	Земельне законодавство; відкриття ринку землі; податкове законодавство; регулювання експорту; вимоги до екологічної безпеки	Необхідність юридичної адаптації; управління земельним банком; контроль відповідності стандартам; ризики зміни правил гри
E - Environmental (екологічні)	Посушливий клімат півдня України; ризик посух; ерозія ґрунтів; потреба в збереженні родючості чорноземів	Необхідність впровадження ресурсозберігаючих технологій; управління водними ресурсами; диверсифікація культур; екологічні витрати

Джерело: побудовано автором за [21,22,31,32,53]

Такий аналіз підтверджує необхідність формування системного механізму управління стратегічними змінами, орієнтованого на адаптивність, інноваційність та довгострокову стійкість підприємства.

Проведений аналіз соціально-економічних характеристик Одеської області та Березівського району засвідчив, що ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» функціонує в умовах аграрно орієнтованого регіону з потужним природно-ресурсним потенціалом, розвиненою логістичною інфраструктурою та експортною спрямованістю. Значні площі сільськогосподарських угідь,

переважання родючих чорноземів і спеціалізація регіону на виробництві зернових та технічних культур формують сприятливу ресурсну основу для ведення господарської діяльності.

Водночас виявлено низку об'єктивних обмежень, що впливають на функціонування підприємства: демографічне скорочення та старіння сільського населення, зростання витрат на оплату праці, підвищені кліматичні ризики (посухи), а також нестабільність макроекономічного та політичного середовища. Динаміка бюджетних надходжень та капітальних видатків регіону свідчить про поступове відновлення економічної активності, однак господарська діяльність залишається чутливою до зовнішніх викликів.

PESTLE-аналіз підтвердив багатофакторний характер середовища функціонування підприємства та наявність як можливостей (інвестиційний потенціал, модернізація інфраструктури, експортні перспективи), так і загроз (регуляторна нестабільність, кадровий дефіцит, екологічні ризики).

Отже, соціально-економічні умови регіону створюють необхідність формування адаптивної та проактивної стратегії розвитку підприємства. Саме зовнішнє середовище виступає об'єктивною передумовою ініціювання стратегічних змін у господарській діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, технологічну модернізацію та зміцнення конкурентних позицій.

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

Ефективність впровадження стратегічних змін на підприємстві безпосередньо залежить від рівня розвитку його організаційного та ресурсного потенціалу. Саме внутрішнє середовище підприємства визначає можливості реалізації стратегічних рішень, адаптації до зовнішніх викликів та досягнення

довгострокових цілей розвитку. Тому поряд із аналізом соціально-економічних передумов функціонування доцільно здійснити комплексну оцінку організаційного та ресурсного забезпечення підприємства.

Організаційне забезпечення охоплює структуру управління, розподіл повноважень і відповідальності, систему комунікацій, управлінські процедури та механізми координації діяльності. Ресурсне забезпечення включає земельні, матеріально-технічні, фінансові, кадрові та інформаційні ресурси, які формують виробничий потенціал підприємства та визначають його конкурентоспроможність.

Аналіз зазначених складових дозволяє встановити рівень готовності підприємства до впровадження стратегічних змін, виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, оцінити ефективність використання ресурсів і визначити напрями їх оптимізації. У межах даного підрозділу доцільно охарактеризувати організаційну структуру ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», склад і стан його ресурсної бази, а також оцінити їх відповідність вимогам стратегічного розвитку підприємства.

ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» є сільськогосподарським підприємством, зареєстрованим 17 лютого 2000 року, що здійснює господарську діяльність на території Одеської області. Відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та має статус юридичної особи приватного права.

Підприємство розташоване в селі Мар'янівка (нині – у межах Березівського району Одеської області у зв'язку з адміністративно-територіальною реформою 2020 року). Географічне розміщення характеризується наявністю автомобільного сполучення з районним центром та доступом до регіональних транспортних маршрутів, що створює передумови для логістичної мобільності та збуту сільськогосподарської продукції.

ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» створене шляхом реорганізації колективного сільськогосподарського підприємства «Мар'янівське», що підтверджує спадкоємність майнових прав і зобов'язань відповідно до установчих документів та розподільчого балансу. Перехід від колективної форми господарювання до організаційно-правової форми товариства з обмеженою відповідальністю відповідав загальнонаціональним процесам трансформації аграрного сектору України наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років.

Діяльність підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства України, зокрема норм Цивільного кодексу України [57] та законодавства [15, 44, 49], що регулює діяльність господарських товариств і сільськогосподарських підприємств. Як правонаступник колективного господарства, підприємство зберегло виробничу базу та земельний потенціал, водночас функціонуючи в сучасних ринкових умовах із використанням корпоративних принципів управління та технологічних підходів, характерних для аграрного бізнесу.

Метою створення ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» є консолідація фінансових і виробничих ресурсів для здійснення ефективної підприємницької діяльності у сфері сільського господарства.

Основними напрямками діяльності підприємства є вирощування зернових культур (пшениця, ячмінь, кукурудза), розвиток тваринництва (розведення великої рогатої худоби молочних порід, овець і кіз), а також вирощування плодівих і ягідних культур. Додатково підприємство здійснює оптову торгівлю зерном та живими тваринами.

Організаційно-правова форма підприємства - товариство з обмеженою відповідальністю зі статутним капіталом 50 000 грн. Засновником, керівником і кінцевим бенефіціаром є одна фізична особа, що забезпечує централізоване стратегічне управління та оперативність прийняття управлінських рішень в умовах змінного ринкового середовища.

Керівництво ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» здійснює директор Гамарц Володимир Миколайович, який є засновником і власником 100 % статутного капіталу. Йому безпосередньо підпорядковуються головні спеціалісти та юрист.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру з чітким розподілом обов'язків між підрозділами, що відповідають за рослинництво, тваринництво, технічне забезпечення, фінанси, логістику та кадрову роботу.

ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» є середнім аграрним підприємством Березівського району Одеської області, яке спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур та розвитку тваринництва. Земельний банк становить близько 3029 га, що забезпечує можливість реалізації повномасштабних виробничих програм і поєднання централізованого управління з функціональною спеціалізацією (рис.2.1).

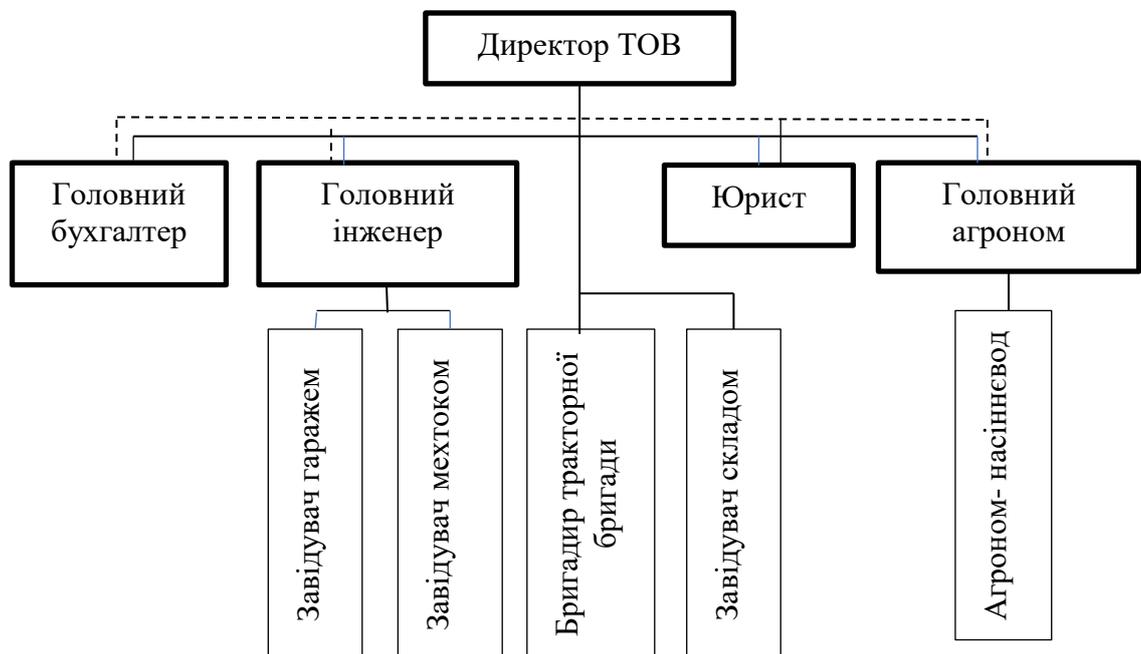


Рисунок 2.1. - Організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Джерело: складено автором

Організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає поєднання централізованого керівництва з функціональною спеціалізацією управлінських підрозділів. Такий тип структури є типовим для середніх аграрних підприємств, діяльність яких охоплює як рослинництво, так і тваринництво.

Вищим рівнем управління є директор товариства, який здійснює загальне стратегічне та оперативне керівництво підприємством, приймає ключові управлінські рішення та координує діяльність усіх структурних підрозділів. Усі функціональні служби безпосередньо підпорядковуються директору.

У підпорядкуванні головного інженера перебувають завідувач гаражем, завідувач мехтоком, що забезпечує функціонування матеріально-технічної бази підприємства. У сфері рослинництва головному агроному підпорядковується агроном-насінневод, який відповідає за якість посівного матеріалу та організацію насінницької роботи.

Таким чином, організаційна структура підприємства характеризується:

- чітким розподілом управлінських повноважень;
- централізацією прийняття стратегічних рішень;
- функціональною спеціалізацією відповідно до основних напрямів діяльності;
- вертикальною системою підпорядкування.

Така структура забезпечує керованість виробничих процесів, оперативність прийняття рішень та контроль за використанням ресурсів. Водночас висока централізація управління потребує ефективної внутрішньої комунікації та чіткої координації дій між функціональними підрозділами, що є важливим чинником успішного впровадження стратегічних змін.

Після характеристики організаційної структури управління доцільним є аналіз ресурсної бази підприємства, оскільки саме виробничі ресурси визначають реальні можливості реалізації стратегічних цілей та впровадження

змін. Організаційна модель управління створює інституційну основу діяльності, однак її ефективність безпосередньо залежить від масштабів і структури земельних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів.

В таблиці 2.3 наведено динаміку основних виробничих ресурсів ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за 2022–2024 роки, що дає можливість комплексно оцінити ресурсний потенціал підприємства та визначити його готовність до реалізації стратегічних змін.

Таблиця 2.3 - Динаміка основних виробничих ресурсів в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023р. до 2021 р.,%
Сільськогосподарські угіддя, га	2940	2980	2980	101,36
з них: - рілля, га	2940	2980	2980	101,36
Питома вага ріллі в сільськогосподарських угіддях, %	100,00	100,00	100,00	x
Середня кількість працівників, осіб	52	47	50	96,15
Приходиться на одного середньорічного працівника ріллі, га	56,54	63,40	59,60	105,41
Середньорічна вартість активів (валюта балансу), тис. грн.	87410,50	110735,50	132373,00	151,44
Всього необоротних активів, тис. грн.	30067,50	37101,00	48498,50	161,30
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн.	29673,00	36508,00	47919,00	161,49
Всього оборотних активів, тис. грн.	57343,00	73634,50	132373,00	230,84
Капіталоозброєність, тис. грн.	570,63	776,77	958,38	167,95
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	1009,29	1225,10	1608,02	159,32
Поголів'я сільськогосподарських тварин, гол.				
Великої рогатої худоби м'ясних порід (телиці від 1 року до 2 років інші)	58	58	34	58,62
Овець	558	386	414	74,19
Вівцематок та ярок старше 1 року	450	348	293	65,11

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Оцінка динаміки основних виробничих ресурсів дозволяє встановити тенденції розвитку підприємства, рівень забезпеченості активами, ефективність використання трудового потенціалу, ступінь технічної

модернізації та зміни у структурі тваринництва. Саме ці показники формують економічне підґрунтя для стратегічних трансформацій.

Аналіз динаміки виробничих ресурсів підприємства за 2022-2024 роки свідчить про поступове зміцнення його ресурсного потенціалу при збереженні стабільної земельної бази.

Площа сільськогосподарських угідь зросла з 2940 га у 2022 році до 2980 га у 2023–2024 роках, що становить приріст 1,36 %. Уся площа угідь представлена ріллею (100 %), що підтверджує чітку спеціалізацію підприємства на рослинництві та інтенсивному використанні орних земель.

Чисельність працівників скоротилася з 52 осіб у 2022 році до 47 осіб у 2023 році, проте у 2024 році відбулося часткове відновлення до 50 осіб. Загалом показник становить 96,15 % від базового рівня. Водночас навантаження на одного працівника зросло: площа ріллі на одного середньорічного працівника збільшилась із 56,54 га до 59,60 га, що свідчить про підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів та можливу оптимізацію чисельності персоналу.

Суттєві позитивні зміни спостерігаються у структурі активів підприємства. Середньорічна вартість активів зросла з 87410,5 тис. грн у 2022 році до 132373,0 тис. грн у 2024 році, що становить приріст 51,44 %. Необоротні активи збільшилися на 61,30 %, а залишкова вартість основних засобів - на 61,49 %, що свідчить про оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази.

Особливо значне зростання відбулося за оборотними активами - з 57343,0 тис. грн до 132373,0 тис. грн (230,84 %), що може бути пов'язано зі збільшенням виробничих запасів, готової продукції або дебіторської заборгованості. Така динаміка свідчить про розширення масштабів операційної діяльності.

Показники капіталоозброєності та капіталозабезпеченості мають стійку тенденцію до зростання (відповідно на 67,95 % і 59,32 %), що характеризує

підвищення рівня технічного оснащення праці та зміцнення фінансової бази підприємства.

У тваринництві спостерігається скорочення поголів'я великої рогатої худоби (з 58 до 34 голів, або 58,62 % від базового рівня) та зменшення чисельності вівцематок (65,11 %). Водночас загальне поголів'я овець після зниження у 2023 році частково відновилося у 2024 році (414 голів), що свідчить про структурну перебудову галузі тваринництва та можливу оптимізацію виробничих напрямів.

Загалом результати аналізу підтверджують, що підприємство демонструє тенденцію до зміцнення матеріально-фінансової бази та підвищення рівня капіталізації, водночас відбувається оптимізація трудових і тваринницьких ресурсів. Така динаміка свідчить про формування економічних передумов для реалізації стратегічних змін, спрямованих на підвищення ефективності виробництва та концентрацію ресурсів у найбільш прибуткових напрямках діяльності.

2.3. Аналіз результативності та ефективності господарської діяльності підприємства

Оцінка результативності та ефективності господарської діяльності є ключовим етапом діагностики підприємства, оскільки саме фінансово-економічні показники відображають реальний рівень використання ресурсного потенціалу та досягнення стратегічних цілей. Якщо попередні підрозділи були спрямовані на аналіз зовнішніх передумов і внутрішнього ресурсного забезпечення, то в межах даного пункту доцільно зосередитися на оцінці кінцевих результатів діяльності підприємства.

Аналіз ефективності передбачає дослідження обсягів виробництва та реалізації продукції, фінансових результатів, рентабельності, ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості. Саме ці показники дозволяють

визначити економічну результативність функціонування ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», встановити тенденції розвитку та виявити резерви підвищення ефективності.

Комплексна оцінка результатів господарської діяльності є необхідною для обґрунтування потреби у стратегічних змінах, визначення пріоритетних напрямів розвитку та формування управлінських рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Обсяги виробництва формують основу формування доходів і фінансових результатів підприємства. Динаміка виробництва дозволяє оцінити рівень використання земельних і трудових ресурсів, ефективність агротехнологій, а також структурні зміни у спеціалізації підприємства.

З метою деталізації виробничих результатів у таблиці 2.4 наведено обсяги виробництва основних видів продукції рослинництва та тваринництва ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за 2022-2024 роки, що дає можливість визначити тенденції розвитку окремих напрямів діяльності та їх внесок у загальну ефективність господарювання.

Таблиця 2.4 - Обсяги виробництва основних видів продукції в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», ц

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Продукція рослинництва				
Зернові та зернобобові, всього	38105,00	76250	86703	227,54
в т.ч. пшениця озима	18855,00	49250	65970	349,88
ячмінь озимий	12600,00	20000	8172	64,86
кукурудза	6650,00	7000	11400	171,43
горох	0	0	1161	56,50
Ріпак	12314,00	17380	6958	x
Льон олійний (кудряш)	0	0	1289	x
Соняшник	25860,00	28420	22665	87,65
Продукція тваринництва				
Жива маса приросту великої рогатої худоби	166,00	134,0	105,00	63,25
Жива маса приросту овець	71,00	90,00	73,00	102,82

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз динаміки виробництва продукції свідчить про суттєве зростання обсягів рослинницької продукції та одночасне скорочення показників у тваринництві, що підтверджує посилення спеціалізації підприємства на рослинництві.

Загальний обсяг виробництва зернових і зернобобових культур у 2024 році порівняно з 2022 роком зріс у 2,27 раза (до 227,54 %). Найбільш вагомий приріст зафіксовано по пшениці озимій - у 3,5 раза, що свідчить про концентрацію ресурсів у найбільш рентабельному напрямі виробництва. Виробництво кукурудзи також зросло на 71,43 %, тоді як обсяг ячменю зменшився до 64,86 % від рівня 2022 року, що може бути наслідком перегляду структури посівних площ.

У структурі технічних культур спостерігається нестабільність: виробництво соняшнику знизилось до 87,65 % від базового рівня, а ріпак та льон олійний мають значні коливання, що може свідчити про гнучке реагування підприємства на ринкову кон'юнктуру та цінові сигнали.

У тваринництві зафіксовано скорочення приросту живої маси великої рогатої худоби до 63,25 % від рівня 2022 року, що підтверджує тенденцію до зменшення ролі цього напрямку у виробничій структурі підприємства. Водночас виробництво продукції вівчарства зберігається відносно стабільним, із незначним приростом у 2024 році порівняно з базовим періодом.

Отже, результати аналізу засвідчують структурну трансформацію господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» у напрямі посилення рослинницької спеціалізації, що може бути пов'язано з вищою економічною віддачею цього напрямку та прагненням підвищити ефективність використання земельних ресурсів. Така динаміка формує об'єктивні передумови для подальших стратегічних рішень щодо оптимізації виробничої структури підприємства.

Після аналізу натуральних показників виробництва доцільно перейти до оцінки вартісних результатів господарської діяльності, оскільки саме вони відображають економічну віддачу від виробничого процесу та формування

фінансових ресурсів підприємства. Якщо обсяги виробництва характеризують фізичний масштаб діяльності, то показники реалізації дозволяють оцінити ефективність збутової політики, вплив цінової кон'юнктури та структури продукції на доходи підприємства.

З метою визначення динаміки формування виручки та структури доходів у таблиці 2.5 наведено показники вартості реалізованої продукції ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за досліджуваний період. Це дає можливість оцінити внесок окремих видів продукції у формування фінансового результату та визначити стратегічно пріоритетні напрями діяльності.

Таблиця 2.5 - Вартість реалізованої продукції в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», тис. грн.

Види продукції	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2024 р. до 2022 р., %
Продукція рослинництва	85732,23	95933,14	138141,83	161,13
Зернові та зернобобові, всього	24080,84	39881,41	76321,23	316,94
в т.ч. пшениця озима	16301,23	21009,09	62731,56	384,83
кукурудза	2775,36	5736,828	8845,49	318,72
ячмінь ярий	5004,26	13135,494	3570,23	71,34
Технічні культури	61651,39	56051,73	61820,60	100,27
Ріпак	15353,07	21631,985	13607,72	88,63
Соняшник	46298,32	34419,746	46175,22	99,73

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства (форма 21-заг (річна))

Аналіз динаміки вартості реалізованої продукції свідчить про суттєве зростання обсягів доходів підприємства, що підтверджує підвищення його економічної результативності.

Загальна вартість реалізованої продукції рослинництва зросла з 85732,23 тис. грн до 138141,83 тис. грн, що становить 161,13 % до базового періоду. Основний приріст забезпечено за рахунок реалізації зернових та зернобобових культур, обсяг реалізації яких збільшився більш ніж у три рази (316,94 %). Найбільший внесок у формування доходу забезпечує пшениця озима, вартість реалізації якої зросла до 384,83 % від базового рівня, що підтверджує її стратегічну роль у виробничій структурі підприємства.

Реалізація кукурудзи також демонструє позитивну динаміку, тоді як реалізація ячменю ярого характеризується нестабільністю та зниженням до 71,34 %, що може бути наслідком зміни структури посівів або цінової кон'юнктури.

Щодо технічних культур, загальний обсяг реалізації залишається відносно стабільним (100,27 %). При цьому ріпак має тенденцію до коливань, а реалізація соняшнику майже зберігається на рівні базового періоду (99,73 %). Це свідчить про стабільну, але менш динамічну доходність технічного напрямку порівняно із зерновими культурами.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що підприємство поступово концентрує фінансові результати у сегменті зернового виробництва, яке стає основним джерелом формування виручки. Зростання обсягів реалізації продукції рослинництва формує позитивну динаміку доходів та створює фінансову базу для подальших стратегічних змін, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Після аналізу вартості реалізованої продукції доцільно перейти до комплексної оцінки фінансових результатів діяльності підприємства, оскільки саме вони відображають кінцевий економічний ефект господарювання. Показники доходів від реалізації характеризують обсяги надходжень, однак лише зіставлення їх із витратами дозволяє визначити рівень прибутковості, ефективність управління витратами та фінансову стійкість підприємства.

З метою узагальнення результатів діяльності та оцінки тенденцій формування прибутку в таблиці 2.6 наведено основні фінансові показники ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за 2022-2024 роки. Це дає можливість проаналізувати динаміку доходів, витрат і чистого фінансового результату та визначити економічні передумови для подальших стратегічних рішень.

Таблиця 2.6 - Фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Назва показника	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022 р.,%	Середнє за 2022-2024 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	85971	95933	140458	163,38	107454
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	62412	83500	115220	184,61	87044
Валовий прибуто/збиток, тис. грн.	23559	12433	25238	107,13	20410
Інші операційні доходи, тис. грн.	41	403	1667	4065,85	703,6667
Адміністративні витрати, тис. грн.	760	1004	1350	177,63	1038
Витрати на збут, тис. грн.	2152	2094	2299	106,83	2181,667
Інші операційні витрати, тис. грн.	1285	1314	2551	198,52	1716,667
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	19403	8424	20705	106,71	16177,33
Фінансові витрати, тис. грн.	409	577	2030	496,33	1005,333
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	18994	7847	17708	93,23	14849,67
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	18994	7847	17708	93,23	14849,67

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів за 2022-2024 роки свідчить про загальне зростання масштабів діяльності підприємства, що супроводжується коливаннями прибутковості.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році порівняно з 2022 роком зріс на 63,38 % і становив 140458 тис. грн. Це підтверджує розширення обсягів реалізації та позитивну динаміку доходів. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла більш високими темпами на 84,61 %, що свідчить про підвищення витрат виробництва.

Валовий прибуток у 2024 році становив 25238 тис. грн, що на 7,13 % більше, ніж у 2022 році, однак у 2023 році спостерігалось суттєве його зниження до 12433 тис. грн. Це свідчить про нестабільність рентабельності

виробництва та вплив зовнішніх факторів (цінова кон'юнктура, витрати, урожайність).

Інші операційні доходи зросли більш ніж у 40 разів, що може бути пов'язано з отриманням додаткових надходжень або компенсацій. Разом з тим, адміністративні витрати збільшилися на 77,63 %, витрати на збут на 6,83 %, а інші операційні витрати - майже вдвічі, що відображає загальне зростання операційного навантаження.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році перевищив рівень 2022 року на 6,71 %, що свідчить про збереження позитивної операційної ефективності. Водночас фінансові витрати зросли майже у 5 разів, що може вказувати на збільшення кредитного навантаження або використання позикових ресурсів.

Чистий прибуток підприємства у 2024 році становив 17708 тис. грн, що дещо нижче рівня 2022 року (93,23 %), однак значно перевищує показник 2023 року. Середній чистий фінансовий результат за три роки становить 14849,67 тис. грн, що свідчить про загальну прибутковість діяльності.

Отже, підприємство демонструє зростання доходів і масштабів господарювання, проте темпи зростання витрат випереджають приріст прибутку, що знижує рівень фінансової стійкості. Виявлена динаміка підтверджує необхідність впровадження стратегічних змін, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та зміцнення фінансової стабільності підприємства.

Після оцінки абсолютних фінансових результатів діяльності підприємства доцільно перейти до аналізу показників економічної ефективності, які дозволяють визначити рівень віддачі використаних ресурсів. Якщо показники доходу та прибутку характеризують масштаб господарювання, то відносні індикатори ефективності відображають продуктивність використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів.

Зіставлення фінансових результатів із площею сільськогосподарських угідь, вартістю основних засобів і чисельністю працівників дає можливість оцінити інтенсивність виробництва, рівень капіталовіддачі та трудової продуктивності. Саме такі розрахунки дозволяють визначити реальний рівень економічної стійкості підприємства та його потенціал для подальших стратегічних змін.

З цією метою у таблиці 2.7 наведено систему показників економічної ефективності господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», що забезпечує комплексну оцінку результативності використання основних ресурсів підприємства.

Таблиця 2.7 - Економічна ефективність господарської діяльності

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	85971	95933	140458	54487,0	163,4
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	2924,2	3219,2	4713,4	1789,2	161,2
на 1000 грн. основних засобів, грн.	2897,3	2627,7	2931,2	33,9	101,2
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	1653,3	2041,1	2809,2	1155,9	169,9
Валовий прибуток, тис. грн.	23559,0	12433	25238	1679,0	107,1
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	801,3	417,2	846,9	45,6	105,7
на 1000 грн. основних засобів, грн.	794,0	340,6	526,7	-267,3	66,3
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	453,1	264,5	504,8	51,7	111,4
Чистий прибуток, тис. грн.	18994,0	7847	17708	-1286,0	93,2
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	646,1	263,3	594,2	-51,8	92,0
на 1000 грн. основних засобів, грн.	640,1	214,9	369,5	-270,6	57,7
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	365,3	167,0	354,2	-11,1	97,0
Рівень рентабельності всієї діяльності підприємства, %	30,4	9,4	15,4	-15,1	X

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз показників економічної ефективності свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства при одночасному зниженні рівня рентабельності та віддачі окремих ресурсів.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс на 54487 тис. грн (163,4 % до 2022 року), що підтверджує розширення обсягів реалізації. Позитивна динаміка простежується і за відносними показниками: виручка на 100 га сільськогосподарських угідь зросла на 61,2 %, а на одного працівника на 69,9 %, що свідчить про підвищення інтенсивності виробництва та продуктивності праці. Водночас виручка на 1000 грн основних засобів зросла лише на 1,2 %, що вказує на відносно стабільну, але незначну динаміку капіталовіддачі.

Валовий прибуток у 2024 році перевищив рівень 2022 року на 7,1 %, однак ефективність використання основних засобів знизилась: валовий прибуток на 1000 грн основних засобів зменшився на 33,7 %. Це свідчить про випереджальне зростання вартості активів порівняно з приростом прибутку.

Чистий прибуток у 2024 році становив 93,2 % від рівня 2022 року, тобто фактично зменшився на 1286 тис. грн. Аналогічна тенденція спостерігається за показниками ефективності використання ресурсів: чистий прибуток на 100 га угідь скоротився на 8 %, на 1000 грн основних засобів - на 42,3 %, а на одного працівника - на 3 %. Це вказує на зниження відносної прибутковості господарювання.

Рівень рентабельності всієї діяльності підприємства зменшився з 30,4 % у 2022 році до 15,4 % у 2024 році, що свідчить про зростання витрат та зниження маржинальності виробництва. Незважаючи на збереження прибутковості, підприємство функціонує з меншим запасом фінансової міцності.

Отже, результати аналізу показують, що ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» нарощує обсяги діяльності та доходи, однак ефективність використання ресурсів і рівень рентабельності мають тенденцію до зниження. Це підтверджує необхідність впровадження стратегічних змін, спрямованих на

оптимізацію витрат, підвищення капіталовіддачі та зростання прибутковості підприємства.

Проведений аналіз виробничих, вартісних та фінансових показників діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» засвідчив зростання масштабів господарювання та розширення обсягів реалізації продукції у 2022–2024 роках. Підприємство демонструє позитивну динаміку доходів, збільшення виручки на одиницю земельних і трудових ресурсів, а також зміцнення матеріально-фінансової бази.

Водночас виявлено зниження відносної ефективності використання ресурсів і скорочення рівня рентабельності. Темпи зростання собівартості випереджають приріст прибутку, що призводить до зменшення показників прибутковості на 100 га угідь, на 1000 грн основних засобів та на одного працівника. Спостерігається структурна трансформація виробництва з концентрацією на зернових культурах та скороченням окремих напрямів тваринництва.

Отже, діяльність підприємства залишається прибутковою, однак потребує підвищення економічної ефективності та оптимізації витрат. Виявлені тенденції обґрунтовують необхідність розроблення та впровадження стратегічних змін, спрямованих на зростання рентабельності, підвищення продуктивності ресурсів і зміцнення фінансової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ
ЗМІНАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА
МАР'ЯНІВСЬКА»

3.1. Обґрунтування стратегічних цілей і пріоритетних напрямів змін господарської діяльності

Результати проведеного у попередніх розділах дослідження засвідчили, що господарська діяльність ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» характеризується зростанням масштабів виробництва та доходів, однак супроводжується зниженням відносної ефективності використання ресурсів і рівня рентабельності. Аналіз зовнішнього середовища, організаційного забезпечення та фінансово-економічних показників дозволив виявити ключові проблеми та резерви розвитку підприємства, що обумовлює необхідність впровадження стратегічних змін.

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств ефективно управління стратегічними змінами є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку. Формування обґрунтованих стратегічних цілей та визначення пріоритетних напрямів трансформації господарської діяльності повинні базуватися на результатах комплексної діагностики підприємства та враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Переходячи від загального обґрунтування необхідності удосконалення управління стратегічними змінами до розроблення конкретних управлінських рішень, першочерговим завданням є визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Саме чітко сформульовані цілі та пріоритетні напрями змін забезпечують узгодженість управлінських дій, раціональний розподіл ресурсів і досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Формування стратегічних цілей ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» повинно базуватися на результатах комплексної діагностики зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу та економічної ефективності діяльності підприємства, проведеної у попередніх розділах. Виявлені тенденції розвитку, зокрема зростання обсягів виробництва, посилення спеціалізації на рослинництві, підвищення витрат та зниження рівня рентабельності, свідчать про необхідність структурних та управлінських трансформацій.

З метою обґрунтування стратегічних цілей і визначення напрямів подальшого розвитку підприємства доцільно здійснити оцінку його внутрішнього середовища. Аналіз сильних і слабких сторін дозволяє визначити конкурентні переваги підприємства, виявити проблемні аспекти функціонування та сформулювати основу для прийняття ефективних управлінських рішень. Узагальнення ключових характеристик внутрішнього потенціалу ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Значний земельний банк (близько 3 тис. га)	Зниження рівня рентабельності діяльності
Зростання обсягів виробництва зернових культур	Висока залежність від рослинництва
Позитивна динаміка доходів і виручки	Зростання собівартості продукції
Зміцнення матеріально-технічної бази та активів	Низька ефективність використання основних засобів
Централізована система управління (оперативність рішень)	Скорочення поголів'я тваринництва
Досвід роботи та сформована виробнича база	Обмежені фінансові ресурси для інвестицій
Сприятливі природно-кліматичні умови регіону	Недостатній рівень диверсифікації виробництва

Джерело: побудовано автором

Проведений аналіз внутрішнього середовища свідчить, що ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» має значний виробничий потенціал, сформовану матеріально-технічну базу та позитивну динаміку доходів, що створює передумови для подальшого розвитку. Водночас підприємство стикається з рядом внутрішніх проблем, зокрема зниженням рентабельності, зростанням

витрат, обмеженістю фінансових ресурсів та недостатньою диверсифікацією виробництва.

Отже, стратегічні зміни повинні бути спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат, розширення напрямів діяльності та зміцнення фінансової стійкості підприємства, що дозволить максимально використати наявні сильні сторони та мінімізувати вплив слабких.

Поряд із оцінкою внутрішнього потенціалу підприємства важливим етапом обґрунтування стратегічних змін є аналіз зовнішнього середовища, яке формує умови функціонування та перспективи розвитку. Визначення можливостей і загроз дозволяє оцінити вплив макроекономічних, ринкових, технологічних і природно-кліматичних факторів на діяльність підприємства, а також сформулювати стратегічні орієнтири з урахуванням зовнішніх викликів. Узагальнення ключових факторів зовнішнього середовища ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Можливості та загрози для ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на зернові культури на світових ринках	Кліматичні ризики (посухи, погодні умови)
Використання сучасних агротехнологій та цифровізації	Коливання цін на аграрну продукцію
Державні програми підтримки аграрного сектору	Зростання цін на ресурси та паливо
Розширення експортних можливостей через порти регіону	Воєнно-політична нестабільність
Модернізація технічної бази	Конкуренція з великими агрохолдингами
Диверсифікація виробництва та переробки	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Підвищення ефективності використання ресурсів	Регуляторні та податкові ризики

Джерело: побудовано автором

Аналіз зовнішнього середовища показує, що діяльність ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» здійснюється в умовах наявності як значних можливостей розвитку, так і суттєвих ризиків. Зростання попиту на аграрну продукцію, можливості впровадження сучасних технологій, державна

підтримка та логістичні переваги регіону створюють сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Водночас підприємство функціонує в умовах високої невизначеності, пов'язаної з кліматичними ризиками, коливаннями ринкових цін, зростанням витрат на ресурси, кадровими проблемами та макроекономічною нестабільністю.

Отже, стратегічні рішення підприємства повинні бути спрямовані на максимальне використання наявних можливостей зовнішнього середовища при одночасному мінімізації впливу загроз, що потребує впровадження адаптивної системи управління стратегічними змінами.

З метою формування обґрунтованих напрямів стратегічних змін доцільно узагальнити результати проведеного SWOT-аналізу та визначити ключові орієнтири розвитку підприємства. Виявлені сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості й загрози зовнішнього середовища створюють основу для формування системи стратегічних цілей, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи результати діагностики діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», доцільно визначити стратегічні напрями розвитку, конкретизувати відповідні цілі та очікувані результати їх реалізації. Узагальнення зазначених положень наведено у таблиці 3.3.

Систематизація стратегічних цілей розвитку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» підтверджує необхідність комплексного підходу до управління стратегічними змінами, який охоплює виробничі, економічні, інноваційні, кадрові та фінансові аспекти діяльності підприємства. Визначені стратегічні напрями відповідають результатам проведеного SWOT-аналізу та враховують як внутрішні можливості підприємства, так і виклики зовнішнього середовища.

Таблиця 3.3 – Обґрунтування стратегічних цілей розвитку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Стратегічні напрями	Виявлені проблеми та передумови	Стратегічні цілі	Очікувані результати
Підвищення економічної ефективності	Зниження рівня рентабельності; зростання собівартості продукції	Підвищення прибутковості та оптимізація витрат виробництва	Зростання рентабельності діяльності; підвищення фінансової стійкості
Розвиток виробничого потенціалу	Недостатня ефективність використання основних засобів; потреба модернізації техніки	Оновлення матеріально-технічної бази та впровадження сучасних технологій	Підвищення продуктивності праці; зниження виробничих витрат
Диверсифікація діяльності	Висока залежність від рослинництва; скорочення тваринництва	Розширення напрямів виробництва та розвиток переробки продукції	Зниження ризиків діяльності; формування доданої вартості
Підвищення конкурентоспроможності	Посилення конкуренції з боку агрохолдингів; нестабільність ринків	Формування конкурентних переваг на основі якості продукції та ефективності виробництва	Зміцнення позицій на ринку; розширення каналів збуту
Інноваційний розвиток	Недостатній рівень цифровізації виробництва	Впровадження цифрових технологій та елементів точного землеробства	Підвищення ефективності використання ресурсів; зростання урожайності
Управління персоналом	Скорочення чисельності працівників; дефіцит кадрів	Підвищення мотивації персоналу та розвиток кадрового потенціалу	Зростання продуктивності праці; стабілізація кадрового складу
Фінансова стійкість	Зростання фінансових витрат; обмежені інвестиційні ресурси	Оптимізація фінансової структури та залучення інвестицій	Підвищення ліквідності; розширення інвестиційних можливостей
Управління ризиками	Кліматичні ризики; цінова нестабільність	Впровадження системи управління ризиками та страхування виробництва	Зменшення втрат; підвищення стабільності діяльності

Джерело: побудовано автором

Реалізація запропонованих стратегічних цілей сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зростанню прибутковості, зміцненню

конкурентних позицій і фінансової стійкості підприємства, а також створить передумови для довгострокового розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища. Отже, сформована система стратегічних орієнтирів є базою для розроблення конкретних управлінських заходів і проєкту розвитку господарської діяльності підприємства у наступному підрозділі дослідження.

3.2. Модернізація галузі вівчарства, як напрямок розвитку господарської діяльності

Після визначення стратегічних цілей і пріоритетних напрямів змін наступним етапом є формування конкретних управлінських рішень, спрямованих на їх практичну реалізацію. Досягнення стратегічних орієнтирів підприємства потребує розроблення комплексного проєкту розвитку господарської діяльності, який поєднуватиме виробничі, організаційні та економічні заходи.

Проєкт розвитку має базуватися на результатах проведеної діагностики ресурсного потенціалу, фінансових можливостей підприємства та умов зовнішнього середовища, а також враховувати тенденції аграрного ринку і внутрішні резерви підвищення ефективності. Важливим є обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів, визначення необхідних ресурсів, очікуваних результатів і ризиків реалізації проєкту.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища та зниження рівня рентабельності господарської діяльності одним із стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» є диверсифікація виробництва та підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу. Важливу роль у цьому процесі може відігравати модернізація галузі тваринництва, зокрема вівчарства, яке історично є складовою виробничою

структури підприємства, проте останніми роками характеризується скороченням поголів'я та зниженням економічної результативності.

Аналіз діяльності підприємства показав, що чисельність овець та вівцематок має тенденцію до зменшення, що свідчить про недостатню ефективність функціонування галузі та потребу в її технологічному оновленні. Водночас підприємство має об'єктивні передумови для розвитку вівчарства, зокрема наявність кормової бази, земельних ресурсів, виробничих приміщень та практичного досвіду ведення галузі. Використання цих ресурсів із застосуванням сучасних технологічних підходів дозволить підвищити продуктивність тварин, зменшити витрати та сформувати додаткові джерела доходів.

Актуальність модернізації вівчарства також зумовлена ринковими факторами. У сучасних умовах спостерігається зростання попиту на продукцію вівчарства, зокрема м'ясо баранини, молочну продукцію, вовну та племінний молодняк. Розвиток галузі дозволяє підприємству зменшити залежність від рослинництва, що особливо важливо в умовах кліматичних ризиків та нестабільності цін на зернові культури.

Проект модернізації передбачає оновлення поголів'я за рахунок високопродуктивних порід, удосконалення технології утримання тварин, покращення кормової бази, впровадження сучасних ветеринарно-санітарних заходів та оптимізацію виробничих процесів (рис.3.1). Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню продуктивності галузі, зростанню обсягів виробництва продукції тваринництва та формуванню доданої вартості.

Отже, модернізація вівчарства є економічно доцільним напрямом стратегічних змін господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», оскільки дозволяє ефективніше використовувати ресурсний потенціал підприємства, диверсифікувати виробництво, підвищити прибутковість діяльності та зміцнити його конкурентні позиції на аграрному ринку.

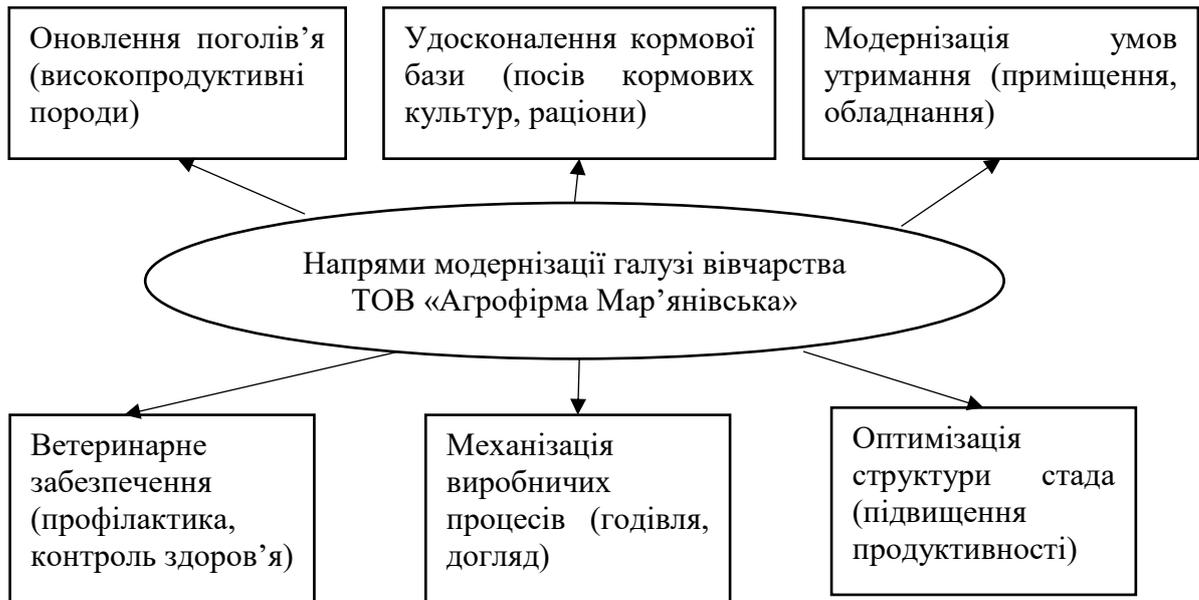


Рисунок 3.1 - Напрями модернізації галузі вівчарства ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Джерело: Побудовано автором

Реалізація проекту модернізації галузі вівчарства ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» потребує чіткого визначення ключових напрямів розвитку, конкретизації завдань їх реалізації та встановлення критеріїв оцінювання результативності впроваджуваних заходів. Систематизація стратегічних і операційних дій дозволяє забезпечити послідовність управління змінами, раціональне використання ресурсів і контроль досягнення поставлених цілей. З урахуванням визначених на рисунку 3.1 напрямів модернізації, у таблиці 3.4 деталізовано відповідні підцілі, строки реалізації та індикатори ефективності, що формують основу практичної реалізації проекту розвитку галузі вівчарства підприємства.

Запропонована система заходів модернізації галузі вівчарства має комплексний характер і охоплює технологічні, організаційні, ресурсні та управлінські аспекти розвитку підприємства. Визначені напрями, підцілі та індикатори результативності створюють передумови для підвищення продуктивності тварин, зростання обсягів виробництва продукції, зниження витрат та підвищення економічної ефективності галузі. Реалізація

запропонованих заходів сприятиме диверсифікації господарської діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню довгострокової фінансової стійкості.

Таблиця 3.4 – Обґрунтування напрямів модернізації галузі вівчарства ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Напрямок модернізації	Підцілі реалізації	Терміни виконання	Індикатори досягнення
Оновлення поголів'я (високопродуктивні породи)	Закупівля племінних овець; покращення генетичного потенціалу стада; підвищення відтворювальної здатності	2026-2027 рр.	Збільшення поголів'я на 20–30 %; підвищення середньодобових приростів; зростання виходу ягнят
Удосконалення кормової бази (посів кормових культур, раціони)	Розширення площ кормових культур; оптимізація раціонів; заготівля якісних кормів	2026–2028 рр.	Зниження витрат кормів на 1 голову; підвищення продуктивності тварин; стабільність кормозабезпечення
Модернізація умов утримання (приміщення, обладнання)	Реконструкція приміщень; покращення мікроклімату; придбання обладнання для утримання	2026–2027 рр.	Зниження падежу тварин; покращення санітарних умов; підвищення продуктивності
Ветеринарне забезпечення (профілактика, контроль здоров'я)	Запровадження системи профілактики; регулярні ветеринарні огляди; вакцинація	Постійно (2026–2028 рр.)	Зменшення захворюваності; підвищення збереженості поголів'я; зниження ветеринарних витрат
Механізація виробничих процесів (годівля, догляд)	Придбання механізованих систем годівлі; автоматизація процесів догляду; оптимізація трудових витрат	2026–2027 рр.	Зниження трудомісткості; скорочення витрат праці; підвищення продуктивності праці
Оптимізація структури стада (підвищення продуктивності)	Формування оптимального співвідношення вікових груп; вибракування малопродуктивних тварин; підвищення племінної роботи	2026–2028 рр.	Зростання продуктивності стада; підвищення виходу продукції; збільшення рентабельності галузі

Джерело: Побудовано автором

Таким чином, сформований план модернізації є практично обґрунтованою основою подальшого економічного оцінювання ефективності проєкту розвитку.

Обґрунтування вибору породи для оновлення стада вівчарства ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» доцільно здійснювати з урахуванням природно-кліматичних умов Одеської області, кормової бази підприємства, технології утримання та економічної доцільності виробництва продукції. Територія розміщення підприємства характеризується посушливим кліматом, значними коливаннями температур, наявністю природних пасовищ та можливістю використання поживних залишків, що зумовлює необхідність використання порід овець, адаптованих до степових умов, стійких до посухи та невибагливих до кормів.

Оптимальним варіантом для оновлення стада підприємства є використання овець асканійської м'ясо-вовнової породи або її помісей. Ця порода виведена в Україні та добре пристосована до кліматичних умов південних регіонів, зокрема степової зони, що забезпечує високу адаптивність до температурних коливань і обмеженої кормової бази. Вона характеризується достатньо високими показниками живої маси, доброю відтворювальною здатністю, комбінованою продуктивністю (м'ясо і вовна), а також відносно невисокими витратами на утримання.

Перевагами використання асканійської м'ясо-вовнової породи для підприємства є: пристосованість до посушливих умов півдня України; висока життєздатність молодняку та хороша збереженість поголів'я; достатній рівень м'ясної продуктивності та настригу вовни; невибагливість до кормів і можливість використання природних пасовищ; економічна ефективність утримання в умовах середнього за розміром господарства.

Альтернативним напрямом підвищення продуктивності може бути використання помісного схрещування з м'ясними породами (наприклад, тексель або дорпер) з метою покращення м'ясних якостей та прискорення

приростів живої маси. Однак для підприємства з обмеженими інвестиційними ресурсами базовою породою доцільно залишити саме асканійську, використовуючи м'ясні породи для поліпшувального схрещування.

Таким чином, оновлення стада овець ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» на основі асканійської м'ясо-вовнової породи є економічно обґрунтованим і технологічно доцільним рішенням, що дозволить підвищити продуктивність галузі, зменшити витрати на утримання та забезпечити стабільне зростання обсягів виробництва продукції вівчарства.

У ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» застосовується переважно пасовищна система утримання овець, що відповідає природно-кліматичним умовам регіону та наявній кормовій базі підприємства. Окіт вівцематок планується у весняний період, коли тварини вже перебувають на пасовищах, що дозволяє зменшити витрати на утримання та забезпечити молодняк природними кормами. Протягом року основна частина поголів'я утримується на випасі, а у стійловий період приготування та роздавання кормів здійснюється за традиційною технологією із використанням наявної техніки підприємства. Видалення гною з приміщень і вигульних майданчиків проводиться механізовано, що забезпечує належний санітарний стан тваринницьких об'єктів.

У пасовищний період забезпечення водою здійснюється із застосуванням пересувних засобів водопостачання та групових напувалок, що дозволяє організувати випас на віддалених ділянках. Стриження овець проводиться один раз на рік навесні, перед початком активного пасовищного сезону, із дотриманням технологічних вимог підготовки тварин до процедури. Відгодівля вибракуваних дорослих тварин та понадремонтного молодняку організовується у зимовий період у приміщеннях, а в літній шляхом нагулу на пасовищах із подальшою реалізацією тварин у живій масі. Формування нагульних отар здійснюється з урахуванням віку, статі, породи та рівня вгодованості тварин із періодичним контролем приростів живої маси.

Разом із тим аналіз показників розвитку галузі вівчарства в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за 2022–2024 рр. (таблиця 3.5) свідчить про переважно екстенсивний характер її функціонування. На підприємстві спостерігається тенденція до скорочення поголів'я овець, що зумовлено зменшенням чисельності основного маточного стада та недостатнім рівнем його продуктивності. Вказані тенденції підтверджують необхідність модернізації галузі, підвищення технологічного рівня виробництва та впровадження інтенсивних методів ведення вівчарства з метою забезпечення економічної ефективності та стабільного розвитку підприємства.

Таблиця 3.5 - Динаміка поголів'я овець, виробництва і реалізації продукції вівчарства в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Середньорічне поголів'я, гол.	558	386	414	74,19
у тому числі: вівцематки і ярки старше року	450	348	293	65,11
вівці на вирощуванні	108	38	121	112,04
Валовий приріст живої маси, ц	71	90	73	102,82
Вихід ягнят на 100 основних вівцематок, гол.	95	102	88	92,63
Продукція вирощування - всього (жива маса), ц	71	90	73	102,82
Гній - всього, ц	279	193	207	74,19
Настрижено вовни, ц	6,2	4,5	4,0	64,52
Реалізовано - всього: голів	120	150	135	112,50
живої маси, ц	42	55	49	116,67

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Аналіз показників розвитку галузі вівчарства на підприємстві за 2022–2024 роки свідчить про нестабільну динаміку поголів'я та виробничих результатів, що підтверджує наявність проблем у функціонуванні галузі.

Середньорічне поголів'я овець у 2024 році становило 414 голів, що на 25,81 % менше порівняно з 2022 роком. Особливо суттєве скорочення відбулося за рахунок основного маточного стада: чисельність вівцематок і ярків старше року зменшилася з 450 до 293 голів (65,11 % від базового рівня). Зниження чисельності основного стада негативно впливає на відтворювальні процеси та перспективи розвитку галузі.

Водночас кількість молодняку на вирощуванні у 2024 році перевищила рівень 2022 року, що може свідчити про часткове відновлення відтворювальної функції та намагання підприємства стабілізувати чисельність поголів'я. Показник виходу ягнят на 100 вівцематок у 2024 році становив 88 голів, що дещо нижче рівня 2022 року, що вказує на зниження продуктивності маточного стада.

Валовий приріст живої маси овець у 2024 році становив 73 ц, що на 2,82 % більше, ніж у 2022 році, однак динаміка показника є нестійкою. Зменшення настригу вовни до 64,52 % від базового рівня зумовлено скороченням поголів'я та можливим зниженням продуктивності тварин.

Обсяги реалізації продукції вівчарства демонструють позитивну тенденцію: кількість реалізованих тварин зросла на 12,5 %, а реалізація живої маси - на 16,67 %. Це свідчить про певну активізацію комерційної діяльності галузі та можливість формування доходів, незважаючи на зменшення чисельності стада.

Загалом результати аналізу підтверджують, що галузь вівчарства на підприємстві функціонує переважно за екстенсивним типом розвитку, характеризується скороченням основного стада та недостатнім рівнем продуктивності. Виявлені тенденції обґрунтовують необхідність модернізації галузі, впровадження інтенсивних технологій утримання та оновлення поголів'я, що дозволить підвищити економічну ефективність і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Одним із ключових заходів модернізації галузі вівчарства ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» є оновлення та розширення племінного поголів'я, що дозволить підвищити продуктивність стада, покращити генетичні характеристики тварин та забезпечити стабільне відтворення. Закупівля високопродуктивних тварин сприятиме збільшенню обсягів виробництва продукції вівчарства, зростанню доходів підприємства та підвищенню економічної ефективності галузі.

Відповідно до розрахунків (табл. 3.6) підприємство планує придбати 70 голів племінних овець, у тому числі 5 баранів-плідників, 50 вівцематок та 15 ярок. Основна частина інвестицій спрямовується на придбання маточного поголів'я, що забезпечить розширене відтворення стада вже у перший рік реалізації проєкту. Використання племінних баранів дозволить підвищити генетичний потенціал молодняку та продуктивність майбутнього приплоду.

Таблиця 3.6 - Поголів'я овець, що планується закупити ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Статеві-вікові групи	Кількість, гол.	Середня жива маса 1 гол., кг	Загальна жива маса тварин, ц
Барани-плідники	5	110	5,5
Вівцематки	50	70	35,0
Ярки	15	45	6,75
Всього	70	x	47,25

Джерело: розраховано автором

Додаткове маточне поголів'я дозволить щорічно отримувати приплід молодняку, який може бути реалізований або використаний для подальшого розширення стада. За умови отримання 90-110 ягнят на 100 вівцематок підприємство може щорічно отримувати додатково близько 45-55 голів молодняку, що забезпечить приріст живої маси та збільшення обсягів реалізації продукції (таблиця 3.7).

Заплановані показники розвитку галузі вівчарства свідчать про орієнтацію підприємства на інтенсивний тип ведення виробництва та підвищення економічної ефективності галузі. Згідно з розрахунками, середньорічне поголів'я овець планується довести до 480 голів, що перевищує фактичний рівень попередніх років та створює передумови для стабільного відтворення стада. При цьому кількість вівцематок і ярок старше року становитиме 200 голів, що забезпечує достатній відтворювальний потенціал галузі.

Очікуваний приплід у кількості 180 голів відповідає показнику виходу 120 ягнят на 100 вівцематок, що є реалістичним для модернізованого виробництва з покращеною кормовою базою та генетичними

характеристиками стада. Запланований середньодобовий приріст живої маси молодняку на рівні 110 г перевищує фактичні показники попередніх років і свідчить про підвищення інтенсивності виробництва та ефективності годівлі.

Таблиця 3.7 – План поголів'я та виходу продукції вівчарства в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Показники	План на 2027 р.
Середньорічне поголів'я, гол. – всього	480
з нього: вівцематки і ярки старше року	200
на вирощуванні	280
Приплід, голів – всього	180
Жива маса приплоду, ц	7,2
Валовий приріст живої маси, ц	82,0
Середньодобовий приріст живої маси на вирощуванні, г	110
Падіж, ц	0,25
Вихід ягнят на 1 вівцематку за 1 окот у середньому, гол.	1,2
Кількість окотів основних вівцематок за рік	1,0
Вихід ягнят на 100 основних вівцематок, гол.	120
Продукція вирощування – всього (жива маса), ц	80,0
Гній – всього, ц	960
Валовий настриг вовни, ц	6,5
Реалізовано – всього: голів	210
живої маси, ц	95,0

Джерело: розраховано автором

Валовий приріст живої маси планується на рівні 82 ц, що забезпечить збільшення обсягів виробництва продукції тваринництва. Водночас підвищення валового настригу вовни до 6,5 ц пояснюється збільшенням поголів'я та використанням більш продуктивних порід. Запланований обсяг реалізації 210 голів живою масою 95 ц свідчить про можливість формування стабільного товарного виробництва продукції вівчарства та отримання додаткових доходів підприємства.

Зростання обсягів органічних добрив (гною) до 960 ц створює додатковий ефект для рослинництва підприємства, оскільки дозволяє зменшити витрати на мінеральні добрива та підвищити родючість ґрунтів. Таким чином, модернізація галузі вівчарства має мультиплікативний ефект для всієї господарської діяльності підприємства.

У цілому планові показники демонструють позитивну динаміку розвитку галузі, підвищення продуктивності тварин, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Реалізація запланованих заходів створить передумови для зростання прибутковості галузі вівчарства, диверсифікації доходів підприємства та зміцнення його фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

Оцінка доцільності реалізації проєкту модернізації галузі вівчарства потребує визначення його економічної результативності, що передбачає розрахунок прогнозних показників доходу, витрат, прибутку та строку окупності інвестицій. Враховуючи заплановані обсяги виробництва продукції вівчарства, рівень ринкових цін на продукцію та очікувані витрати на її виробництво, проведено економічні розрахунки ефективності запропонованого проєкту. Результати розрахунків наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Розрахунок доходу, витрат, прибутку та окупності проєкту модернізації вівчарства ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Показник	Од. вим.	Значення
Обсяг реалізації живої маси	кг	9500
Ціна реалізації живої маси	Грн./кг	120
Дохід від реалізації живої маси	Грн.	1140000
Обсяг реалізації вовни	кг	650
Ціна реалізації вовни	Грн./кг	200
Дохід від реалізації вовни	Грн.	130000
Загальний дохід (виручка)	Грн.	1270000
Змінні витрати на 1 кг живої маси	Грн./кг	80
Загальні змінні витрати	Грн.	760000
Умовно-постійні витрати (прийнято, як у попередній моделі)	Грн./рік	80 000
Загальні операційні витрати	Грн.	840000
Операційний прибуток	Грн.	430000
Рентабельність витрат	%	51,19
Інвестиції у проєкт	Грн.	950000
Період окупності	років	2,21

Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки свідчать про економічну доцільність реалізації проєкту модернізації галузі вівчарства на підприємстві. За запланованих обсягів виробництва та реалізації продукції очікуваний дохід становитиме

1270 тис. грн, з яких основна частина формується за рахунок реалізації живої маси овець (1140 тис. грн), тоді як реалізація вовни забезпечує додаткові 130 тис. грн доходу. Це свідчить про м'ясну орієнтацію галузі при одночасному отриманні супутньої продукції.

Загальні операційні витрати прогножуються на рівні 840 тис. грн, з яких переважну частку становлять змінні витрати на вирощування тварин. За таких умов очікуваний операційний прибуток становитиме 430 тис. грн на рік, що забезпечує достатньо високий рівень рентабельності витрат - понад 50 %. Отримані показники підтверджують ефективність впровадження інтенсивних технологій утримання та модернізації стада.

Важливим критерієм оцінювання проекту є строк окупності інвестицій. За загального обсягу вкладень 950 тис. грн період окупності становитиме близько 2,2 року, що є прийнятним для аграрних інвестиційних проектів і свідчить про їх фінансову привабливість.

Таким чином, результати розрахунків підтверджують, що реалізація проекту модернізації вівчарства дозволить підприємству підвищити прибутковість діяльності, диверсифікувати джерела доходів, ефективніше використовувати ресурсний потенціал та зміцнити фінансову стійкість у стратегічній перспективі.

Отже, запропоновані заходи спрямовані на інтенсифікацію виробництва, зростання продуктивності стада, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції вівчарства. Проведені економічні розрахунки підтвердили доцільність реалізації проекту, оскільки його впровадження забезпечить формування додаткового доходу та прибутку підприємства, підвищення рівня рентабельності галузі та окупність інвестицій у прийнятні строки. Реалізація проекту сприятиме диверсифікації господарської діяльності, зміцненню фінансової стійкості підприємства та створенню передумов для його довгострокового стратегічного розвитку.

3.3. Управління ризиками реалізації стратегічних змін та механізми адаптації підприємства

Розроблені стратегічні напрями удосконалення господарської діяльності та запропонований проєкт модернізації галузі вівчарства створюють передумови для підвищення ефективності функціонування ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Водночас реалізація стратегічних змін у діяльності підприємства супроводжується впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів невизначеності, що можуть призвести до відхилення фактичних результатів від запланованих. Зокрема, аграрне виробництво характеризується підвищеним рівнем ризиків, пов'язаних із природно-кліматичними умовами, коливанням ринкових цін, змінами економічного середовища, виробничими та фінансовими чинниками. Це обумовлює необхідність формування ефективної системи управління ризиками та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Управління ризиками є важливою складовою механізму реалізації стратегічних змін підприємства, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх вплив на результати діяльності та розробляти заходи щодо мінімізації можливих негативних наслідків. Особливо актуальним це є для аграрних підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від природних умов, нестабільності ринкової кон'юнктури та ресурсних обмежень.

Ефективне управління ризиками реалізації стратегічних змін передбачає застосування системного підходу, який включає ідентифікацію ризиків, їх оцінювання, розроблення превентивних заходів, моніторинг та коригування управлінських рішень. Водночас важливим напрямом забезпечення стійкого розвитку підприємства є формування механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища, що дозволяє підвищити гнучкість управління, забезпечити конкурентоспроможність та мінімізувати негативний вплив ризиків на результати господарської діяльності.

Для забезпечення ефективної реалізації стратегічних змін у діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» необхідним є своєчасне виявлення потенційних ризиків, оцінювання їх впливу на результати функціонування підприємства та розроблення відповідних управлінських заходів щодо їх мінімізації. Систематизація ризиків за видами, визначення ймовірності їх виникнення та ступеня впливу дозволяє сформувати комплексну картину загроз, які можуть супроводжувати процес впровадження стратегічних змін, зокрема реалізацію проєкту модернізації галузі вівчарства. З метою узагальнення основних ризиків та визначення напрямів їх нейтралізації проведено їх оцінювання, результати якого наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Оцінка ризиків реалізації стратегічних змін ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Вид ризику	Сутність ризику	Ймовірність виникнення	Ступінь впливу	Рівень ризику	Заходи мінімізації
1	2	3	4	5	6
Виробничий	Зниження продуктивності тварин, захворювання, падіж	Середня	Високий	Високий	Ветеринарний контроль, вакцинація, покращення умов утримання
Кліматичний	Посуха, несприятливі погодні умови, нестача кормів	Висока	Високий	Високий	Формування страхових запасів кормів, зрошення, страхування
Ринковий	Коливання цін на продукцію та ресурси	Середня	Високий	Високий	Диверсифікація каналів збуту, укладання контрактів
Фінансовий	Недостатність оборотних коштів, подорожчання кредитів	Середня	Середній	Середній	Оптимізація витрат, залучення державних програм підтримки
Інвестиційний	Перевищення кошторису модернізації	Низька	Середній	Низький	Планування бюджету, контроль витрат
Технологічний	Низька ефективність нових технологій	Низька	Середній	Низький	Навчання персоналу, консультації спеціалістів

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6
Організаційний	Опір персоналу змінам	Середня	Середній	Середній	Мотивація персоналу, навчання, комунікація
Кадровий	Дефіцит кваліфікованих працівників	Середня	Середній	Середній	Підвищення кваліфікації, стимулювання праці
Регуляторний	Зміни законодавства, податкові ризики	Низька	Середній	Низький	Моніторинг законодавства, юридичний супровід
Воєнно-політичний	Нестабільність економічного середовища	Середня	Високий	Високий	Диверсифікація діяльності, фінансові резерви

Джерело: Побудовано автором

Проведена оцінка ризиків свідчить, що найбільш значущими для підприємства є виробничі, кліматичні, ринкові та воєнно-економічні ризики, які мають високий рівень впливу на результати господарської діяльності. Запропонована система заходів мінімізації дозволяє знизити ймовірність негативних наслідків та підвищити стійкість підприємства до змін зовнішнього середовища. Формування ефективної системи управління ризиками є важливою передумовою успішної реалізації стратегічних змін та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Логічним продовженням ідентифікації та оцінювання ризиків реалізації стратегічних змін підприємства є їх візуалізація за рівнем імовірності виникнення та ступенем впливу на результати діяльності.

З цією метою побудовано матрицю ризиків, яка дозволяє систематизувати виявлені загрози, визначити пріоритетність управлінських заходів і сформувані адекватні механізми реагування відповідно до рівня критичності кожного ризику (рис. 3.2).

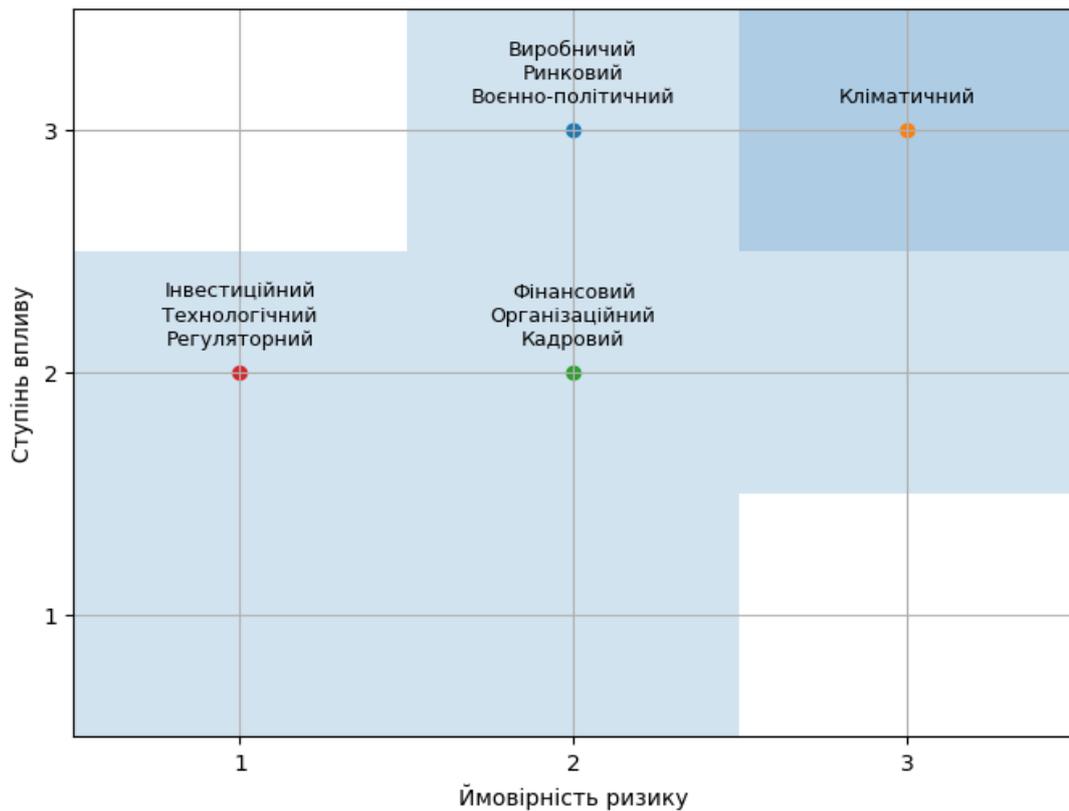


Рисунок 3.2 - Матриця ризиків реалізації стратегічних змін ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Джерело: побудовано автором

Побудована матриця ризиків реалізації стратегічних змін ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» свідчить, що найбільш критичними для підприємства є кліматичні, ринкові, виробничі та воєнно-політичні ризики, які характеризуються високою ймовірністю виникнення та значним потенційним впливом на результати господарської діяльності. Така ситуація обумовлена специфікою аграрного виробництва, значною залежністю від природно-кліматичних умов, нестабільністю аграрних ринків, а також зовнішніми макроекономічними та геополітичними факторами. Вказані ризики формують зону підвищеної небезпеки та потребують першочергового управлінського реагування, зокрема через диверсифікацію виробництва, впровадження сучасних технологій, страхування ризиків та формування резервів фінансової стійкості.

До групи ризиків середнього рівня віднесено фінансові, організаційні, кадрові та планові ризики, які мають помірну ймовірність виникнення та середній ступінь впливу на діяльність підприємства. Їх поява пов'язана з внутрішніми процесами управління, забезпеченістю ресурсами, ефективністю планування та організації виробничих процесів. Водночас ці ризики є контрольованими, оскільки їх рівень може бути суттєво знижений шляхом удосконалення системи управління, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних методів фінансового планування та контролінгу.

Найменший рівень критичності характерний для інвестиційних, технологічних та регуляторних ризиків, що зумовлено відносно нижчою імовірністю їх виникнення або обмеженим впливом на поточну діяльність підприємства. Однак у довгостроковій перспективі недооцінка цих ризиків може негативно вплинути на ефективність реалізації стратегічних змін, тому вони також потребують системного моніторингу.

Загалом матриця ризиків підтверджує, що реалізація стратегічних змін у господарській діяльності підприємства супроводжується комплексом взаємопов'язаних ризиків різного рівня критичності, що обумовлює необхідність формування інтегрованої системи управління ризиками як складової механізму стратегічного управління змінами. Використання матричного підходу дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити своєчасну адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та мінімізувати можливі негативні наслідки впровадження стратегічних трансформацій.

Ефективна реалізація стратегічних змін у діяльності підприємства в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього середовища потребує формування адаптаційних механізмів управління, які забезпечують гнучкість організаційної системи, підвищення її стійкості до ризиків та здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики. Необхідність використання таких механізмів зумовлена високим рівнем залежності аграрних підприємств від

природно-кліматичних, ринкових, економічних і політичних факторів, що формує середовище підвищеної турбулентності та невизначеності.

Адаптаційні механізми виступають важливим інструментом забезпечення стійкості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та результативності стратегічних змін. Вони дозволяють мінімізувати негативний вплив ризиків, забезпечити гнучкість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсного потенціалу та сформувати передумови довгострокового розвитку. З метою систематизації ключових напрямів адаптації підприємства до умов невизначеності доцільно узагальнити відповідні механізми у таблиці 3.10.

Одним із ключових механізмів адаптації є стратегічна гнучкість управління, що передбачає можливість коригування стратегічних цілей, планів і управлінських рішень залежно від змін зовнішніх умов. Реалізація цього механізму забезпечується через сценарне планування, диверсифікацію виробництва, формування альтернативних варіантів розвитку та створення резервів ресурсів. Для аграрного підприємства це може проявлятися у зміні структури посівних площ, оптимізації галузевої структури виробництва або переході на більш рентабельні напрями діяльності.

Важливим адаптаційним інструментом є удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління, що передбачає впровадження систем моніторингу зовнішнього середовища, цифрових технологій обліку та управління, аналітичних платформ підтримки прийняття управлінських рішень. Наявність своєчасної та достовірної інформації дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, ресурсних обмежень та технологічних викликів.

Таблиця 3.10 - Механізми адаптації підприємства до умов невизначеності та мінливого зовнішнього середовища

Механізм адаптації	Зміст механізму	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
Стратегічна гнучкість управління	Забезпечення можливості оперативного коригування стратегічних цілей і напрямів розвитку відповідно до змін зовнішнього середовища	Сценарне планування, стратегічний аналіз, альтернативні стратегії, диверсифікація діяльності	Підвищення стійкості підприємства та здатності швидко реагувати на зміни
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Формування системи моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища для підтримки прийняття управлінських рішень	ERP-системи, цифровий облік, управлінська аналітика, бізнес-аналітика (BI), моніторинг ринку	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень та зниження невизначеності
Організаційна адаптивність	Удосконалення організаційної структури управління та підвищення гнучкості управлінських процесів	Делегування повноважень, проєктні команди, оптимізація бізнес-процесів, управління змінами	Скорочення часу прийняття рішень і підвищення ефективності координації
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення компетентності персоналу та формування культури готовності до змін	Навчання, підвищення кваліфікації, мотиваційні програми, розвиток лідерства	Підвищення продуктивності праці та зниження опору змінам
Фінансово-економічна стійкість	Забезпечення стабільного фінансового стану підприємства в умовах ризиків	Оптимізація витрат, бюджетування, фінансове планування, резервні фонди, інвестиції	Підвищення платоспроможності та можливостей реалізації стратегічних змін
Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та мінімізація впливу ризиків на результати діяльності	Матриця ризиків, страхування, диверсифікація виробництва, хеджування, антикризові заходи	Зниження рівня ризиків і підвищення стабільності діяльності
Інноваційно-технологічна адаптація	Впровадження сучасних технологій та модернізація виробництва	Точне землеробство, автоматизація процесів, нові породи тварин, енергоефективні технології	Зростання продуктивності та конкурентоспроможності
Диверсифікація діяльності	Розширення напрямів господарської діяльності для зменшення залежності від окремих факторів	Розвиток переробки, нові види продукції, розширення ринків збуту	Підвищення доходності та зниження ринкових ризиків
Партнерська взаємодія та кооперація	Формування взаємовигідних зв'язків із контрагентами та інституціями підтримки	Кооперативні об'єднання, контракти, державні програми підтримки, кластерні ініціативи	Розширення ресурсних можливостей і підвищення конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором

Суттєве значення має розвиток організаційної адаптивності, який включає удосконалення організаційної структури управління, підвищення рівня компетентності персоналу, формування командного підходу до управління змінами та розвиток корпоративної культури інноваційності. Гнучка організаційна структура забезпечує скорочення часу прийняття управлінських рішень і підвищує ефективність координації діяльності структурних підрозділів підприємства.

Окремим напрямом адаптації виступає фінансово-економічна стійкість підприємства, що досягається шляхом оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, формування фінансових резервів та залучення інвестиційних ресурсів. Фінансова стабільність підвищує здатність підприємства протидіяти кризовим явищам та забезпечує реалізацію стратегічних змін навіть у складних економічних умовах.

Важливим механізмом є управління ризиками, яке передбачає ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та мінімізацію негативного впливу ризикових факторів на результати діяльності підприємства. Використання страхування, хеджування цінових ризиків, диверсифікації виробництва та партнерських форм співпраці дозволяє знизити рівень невизначеності та підвищити стабільність функціонування підприємства.

Крім того, адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища забезпечується впровадженням інноваційних технологій та модернізацією виробництва, що сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та ефективності використання ресурсного потенціалу. Технологічне оновлення виступає одним із ключових факторів довгострокової стійкості підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Таким чином, механізми адаптації підприємства в умовах невизначеності повинні мати комплексний характер і охоплювати стратегічні, організаційні, фінансові, інформаційні та технологічні аспекти управління. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності управління стратегічними

змінами, забезпеченню конкурентоспроможності підприємства та його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Аналіз представлених механізмів адаптації свідчить, що підвищення ефективності управління в умовах мінливого середовища потребує комплексного підходу, який охоплює стратегічні, організаційні, фінансово-економічні, кадрові та інноваційні аспекти діяльності підприємства. Важливе значення має розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення управління, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і зниженню рівня невизначеності. Організаційна гнучкість та розвиток кадрового потенціалу забезпечують оперативність реагування на зміни, тоді як фінансова стійкість і управління ризиками формують основу стабільності діяльності підприємства. Особливу роль відіграють інноваційно-технологічні механізми та диверсифікація діяльності, що сприяють зростанню продуктивності та конкурентоспроможності господарства.

Отже, впровадження запропонованих механізмів адаптації дозволить ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» підвищити ефективність управління стратегічними змінами, зменшити вплив зовнішніх ризиків та забезпечити стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, реалізація запропонованих стратегічних напрямів та управлінських заходів створить передумови для підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», забезпечить його стійкий розвиток і зміцнення позицій на аграрному ринку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення науково-прикладного завдання щодо удосконалення управління стратегічними змінами господарської діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Проведене дослідження дозволило обґрунтувати теоретико-методичні засади управління стратегічними змінами, здійснити комплексну діагностику діяльності підприємства, визначити передумови стратегічних трансформацій та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У процесі дослідження встановлено, що стратегічні зміни є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до динамічних умов господарювання. Ефективність управління стратегічними змінами визначається комплексністю механізму їх реалізації, який охоплює стратегічне планування, організаційне забезпечення, ресурсну підтримку, інструменти управління та систему контролю результатів діяльності. Важливим фактором результативності стратегічних змін виступає здатність підприємства своєчасно реагувати на ризики та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Відповідно до поставленої мети та визначених завдань у роботі отримано такі результати дослідження:

1. Визначено сутність та теоретичні підходи до управління стратегічними змінами підприємства, що дозволило встановити їх як цілеспрямований управлінський процес довгострокових трансформацій, спрямований на забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей розвитку.

2. Досліджено механізми управління стратегічними змінами підприємств і встановлено, що їх ефективність забезпечується комплексною

взаємодією цілей, принципів, методів, функцій, інструментів, ресурсного забезпечення та системи контролю, що формує цілісну управлінську систему реалізації стратегічних трансформацій.

3. Узагальнено моделі, етапи та інструменти управління стратегічними змінами, що дозволило визначити послідовність реалізації змін від діагностики та планування до впровадження й контролю результатів, а також обґрунтувати доцільність застосування сучасних управлінських інструментів для підвищення ефективності стратегічних перетворень підприємства.

4. Проведено комплексну діагностику господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» та оцінено передумови здійснення стратегічних змін, що дозволило встановити наявність позитивної динаміки виробничих показників, зростання обсягів виробництва та доходів, а також вплив зовнішніх соціально-економічних і галузевих чинників, які формують необхідність стратегічних трансформацій та адаптації підприємства до умов мінливого середовища.

5. Надано характеристику організаційного та ресурсного забезпечення підприємства як основи впровадження стратегічних змін, у результаті чого встановлено, що підприємство має достатній земельний банк, сформовану матеріально-технічну базу, централізовану систему управління та виробничий потенціал, що створює сприятливі передумови для реалізації стратегічних перетворень, однак потребує підвищення ефективності використання ресурсів і диверсифікації діяльності.

6. Проаналізовано результативність та ефективність господарської діяльності підприємства, що дозволило визначити позитивні тенденції зростання доходів і обсягів виробництва поряд із коливанням фінансових результатів та зниженням рівня рентабельності у окремі періоди, що свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності та необхідність впровадження стратегічних змін для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

7. Обґрунтовано стратегічні цілі та пріоритетні напрями розвитку господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» на основі результатів SWOT-аналізу та оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства, що дозволило визначити доцільність підвищення ефективності використання ресурсів, диверсифікації виробництва, модернізації окремих галузей діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

8. Розроблено проєкт удосконалення господарської діяльності підприємства на основі стратегічних змін, який передбачає модернізацію галузі вівчарства, оновлення поголів'я, удосконалення технологій виробництва та підвищення продуктивності, що забезпечує зростання обсягів виробництва, підвищення економічної ефективності та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

9. Визначено основні ризики реалізації стратегічних змін та обґрунтовано механізми адаптації підприємства до умов невизначеності й мінливого зовнішнього середовища, що передбачають удосконалення системи управління ризиками, підвищення гнучкості управління, зміцнення фінансової стійкості, впровадження інноваційних технологій та розвиток кадрового потенціалу, що сприятиме забезпеченню стабільного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

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. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/57.pdf> (дата звернення 23.10.2025)
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. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Zbirnyk-Braslavski-chytannya-2023.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Східноукр. нац. ун-т ім.В. Даля. Харків, 340 с.
4. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 6, Т. 3. С. 7-11.
5. Гарафонова О.І. Стратегічні аспекти процесу управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4(8). С. 253–256. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/95606/91184> (дата звернення: 16.10.2025).
6. 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.
7. Гронь О. В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2013. С. 20. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/7043/1/%D0%93%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%8C%20%D0%9E.%D0%92.%20%D0%86%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82>

[%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B9%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf](#) (дата звернення: 17.10.2025).

8. Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації: монографія. Львів : «Галицька видавнича спілка». 2021. 188 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2216_36413697.pdf (дата звернення: 16.10.2025).

9. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2014. 395 с. https://duikt.edu.ua/uploads/1_860_89968486.pdf (дата звернення: 16.10.2025).

10. Гусева О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Том 2. С.92-100. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/14.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).

11. Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. С. 102-106. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1ba533b112b4/content> (дата звернення: 13.09.2025).

12. Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Дослідження методів проведення змін на сучасних підприємствах. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 5-8. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/6142> (дата звернення: 13.10.2025).

13. Довгаль О. В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4228> (дата звернення: 11.09.2025).
14. Доценко І. О. Стратегічне управління діяльністю суб'єктів господарювання України в умовах воєнного стану URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6412/13265-1?inline=1> (дата звернення: 09.10.2025).
15. Закон України Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. *Відомості Верховної Ради*, 2018, № 13, ст.69)
16. 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
17. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проектами розвитку підприємства. *Європейський журнал економіки та менеджменту*. 2020. № 6(1). С. 151–157. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/841/808> (дата звернення: 13.12.2025).
18. 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>
19. 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. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf> (дата звернення: 18.10.2025).
20. 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 (дата звернення: 13.10.2025).

21. Звіт Одеської обласної державної (військової) адміністрації щодо виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Одеської області за 2024 рік. URL: <https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/32-27-VIII.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).

22. Звіт щодо виконання програми соціально-економічного та культурного розвитку Одеської області за 2023 рік. URL: <https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/3-1-22-VIII.pdf> (дата звернення: 13.12.2025).

23. Люльов О.В., Моргуненко Р.М.. Теоретичні підходи до визначення економічної категорії «зміни підприємства». *Механізм регулювання економіки*, 2015. № 1. С. 38-44. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aef34098-de5a-427b-ac21-39daf0ed38b5/content> (дата звернення: 22.11.2025).

24. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 139-143. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1126/1085> (дата звернення: 13.12.2025).

25. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль, 2016. 232 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/Strategichne_upravlinnja_i_innovacijnym_rozvytkom_pidpryjemstva.pdf (дата звернення: 17.11.2025).

26. Мельничук О.І., Дідур Г.І., Бойчук Е.О. Управління стратегічними змінами господарської діяльності аграрних підприємств. Збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», ПДАУ, 12 травня, 2025 р. С. 495–497. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/5399> (дата звернення: 13.12.2025).

27. 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. (дата звернення: 10.10.2025).
28. Міх О.М. Моделювання процесу реалізації системи управління змінами на підприємствах. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 4(4). С. 87–91.
29. Нікітченко Т.О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 11. 2016. С. 450-453. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/96.pdf> (дата звернення: 22.11.2025).
30. Осовська Г. В., Осовський О. А. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6730> (дата звернення: 06.01.2026). DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.73)
31. Паспорт Березівського району. URL: https://berezivka-rda.od.gov.ua/wp-content/uploads/2023/03/pasport-berezivskogo-r-n-2021.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.11.2025).
32. Паспорт Одеської області за 2024р. URL: https://oda.od.gov.ua/strapi/uploads/Pasport_Odeskoyi_oblasti_za_2024_rik_ec9074f38a.pdf (дата звернення: 13.11.2025).
33. Пащенко О., Тарасюк О. Науково-методологічні засади управління стратегічними змінами в контексті формування моделі менеджменту підприємства в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-46>
34. Пащенко, О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, 2014. №3(69). С.170–178. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2014-3\(69\)-170-178](https://doi.org/10.26642/jen-2014-3(69)-170-178)
35. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and*

Sustainability. 2022. №3. С. 159–164. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164> (дата звернення: 12.10.2025).

36. 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>

37. Полінкевич О.М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб, Луцьк, 2018. 352 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15845/1/Polinkevych_USZIP_red.pdf (дата звернення: 13.10.2025).

38. 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

39. 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. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-3_0-pages-140_146.pdf (дата звернення: 11.11.2025).

40. 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 (дата звернення: 13.10.2025).

41. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 6. С. 427-430. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/89.pdf> (дата звернення: 14.11.2025).

42. 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. (дата звернення: 13.12.2025).

43. Приб К. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населенн.* 2014. № 3. С. 34-39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-48>
44. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24 черв. 2004 р. № 1877-IV. *Відомості Верховної Ради України.* 2004. № 49. Ст. 527.
45. Сахацький М.П., Запша Г.М., Дідур Г.І., Сахацький М.М., Клочан І.В. Модернізація виробничо-господарської діяльності підприємств та фермерських господарств аграрного сектора в умовах інституційних трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики,* 2021. № 5(40), с. 596–608. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245250>
46. Статистичний збірник «Сільське господарство України» URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm (дата звернення: 14.12.2025).
47. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка».* 2011. № 714. С. 155–161.
48. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. URL: <https://britishmba.in.ua/strategii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/> (дата звернення: 13.12.2025).
49. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України до 2030 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2021 р. № 1437-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення 15.09.2025)
50. Ступіна Ю.Ю. Ус Ю.В. Концептуальні положення формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування. *Бізнес Інформ,* 2016. № 5. С. 214-219.
51. 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>. (дата звернення: 13.12.2025).

52. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки*, 2010. № 2 (52). С. 287–291. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2010-2\(52\)-287-291](https://doi.org/10.26642/jen-2010-2(52)-287-291)

53. Територіальна оцінка ринку праці в Одеській області (2023-2024 рр.): Аналітичний звіт. Одеса: ФОП Зайченко К.С., 2024. 64 с. URL: https://economics.net.ua/files/analytics/Research_%28ELIS_23%29.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.11.2025).

54. 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ (дата звернення: 13.12.2025).

55. Удалих О. О., Горбатовська Н. В. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві. *Бізнес інформ*. 2011. №3. с. 135 – 137. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-3_0-pages-135_137.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

56. 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 (дата звернення: 13.11.2025).

57. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 15.01.2026).

58. Цуканова В. Я., Кієнко Л. В. Управління змінами підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 24–28.

59. Швіндіна Г.О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 354-359. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-354_359.pdf (дата звернення: 03.12.2025).

60. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №1. С. 222–229. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/42-11.pdf> (дата звернення: 06.11.2025).
61. Acciarini C., Boccadelli P., Peruffo E. Strategic change: A systematic review, synthesis, and a future research agenda. *European Management Review*. 2024. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/emre.12668> (дата звернення: 03.11.2025).
62. Beer M., Nohria N. Cracking the code of change. *Harvard Business Review*. 2000. Vol. 78, no. 3. P. 133–141. URL: <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change> (дата звернення: 06.01.2026).
63. 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>
64. 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> (дата звернення: 03.11.2025).
65. 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.
66. Didur H., Zapsha H., Telichko N.A., Melnychuk O., Kravtsova O. Methodological approaches to managing strategic changes and investment decisions in the operational activities of modern organizations. *Current Issues of Economic Sciences*. 2025. №15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17214472>
67. Gonzalez-Samaniego A., Valenzo-Jimenez M. A., Martinez-Arroyo J. A., Casanova Valencia S. A. Assessing the degree of development of dynamic capabilities theory: A systematic literature review. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. URL:

https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/template/s/article/assets/18698/PPM_2023_03_Gonzalez-Samaniego.pdf (дата звернення: 16.01.2026).

68. Hagen B., Zucchella A., Cerchiello P., De Giovanni P. The balancing act: Organizational agility in fast-growing international ventures. *Technovation*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850124001573> (дата звернення: 05.01.2026).

69. Hastings, B. J., et al. Guidance for successful healthcare transformation: (systematic review / transformation outcomes). *Australian Health Review*. 2024. DOI: 10.1177/03128962241307347. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/03128962241307347> (дата звернення: 16.11.2025).

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

71. Kotter J. P. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 1995. Vol. 73, no. 2. P. 59–67. URL: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail> (дата звернення: 06.01.2026).

72. Kravchenko H. Change management in the context of professional development of teachers in a general secondary education institution. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Philosophy, Pedagogy*, 2023. 1(1), 68-75. URL: <https://doi.org/10.54891/2786-7005-2023-1-11> (дата звернення: 03.01.2026).

73. Lewin K. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*. 1947. Vol. 1, no. 1. P. 5–41. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

74. Shiferaw, R. M. Dynamic capabilities view practices of business firms. *Cogent Business & Management*. 2024. DOI: 10.1080/23311975.2024.2336309. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2336309> (дата звернення: 06.01.2026).

75. Van de Ven A. H., Poole M. S. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, no. 3. P. 510–540.
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329>