

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра маркетингу**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Марія БАГОРКА**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ  
УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА АГРАРНОМУ  
ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма **Маркетинг**  
Спеціальність **075 Маркетинг**  
Ступінь вищої освіти: **Магістр**

**Здобувач  
Науковий керівник,  
д.е.н., професор**

**Кирило СКЛАДЕНКО  
Марія БАГОРКА**

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Маркетингу  
**Освітньо-професійна програма:** Маркетинг  
**Спеціальність:** 075 Маркетинг  
**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## **ЗАВДАННЯ** на підготовку кваліфікаційної роботи

### **СКЛАДЕНКО КИРИЛУ В'ЯЧЕСЛАВОВИЧУ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи: «ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»**

**Науковий керівник:** Багорка Марія Олександрівна, д.е.н., професорка  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 16.12.2024 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ «Авангард» за 2021-2023 роки, виробничо-фінансові плани, маркетингові плани.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. Теоретичні дослідження сутності стратегічних змін та методів розробки їх реалізації за допомогою механізму маркетингового управління. 2. Аналіз та діагностування сучасного економічного стану та організації маркетингу в ТОВ «Авангард». 3. Кроки та поради для забезпечення ефективного управління змінами ТОВ «Авангард». Висновки і пропозиції.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

1. Послідовні кроки щодо здійснення стратегічних змін. 2. Основні елементи стратегічних змін. 3. Складові маркетингового управління. 4. Покроковий план змін підприємства. Динаміка показників забезпечення та розподілу земельних ресурсів в ТОВ «Авангард». Зміни у складі та структурі товарної продукції. Рівень використання основних і оборотних засобів в динаміці. Динаміка зміни чисельності працівників та їх продуктивності праці. Структура витрат в галузі рослинництва і тваринництва. Аналіз показників ефективності роботи в ТОВ «Авангард». Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності. Структура управлінських підрозділів в ТОВ «Авангард». PESTEL - аналіз чинників зовнішнього середовища. SWOT – аналіз ТОВ «Авангард». Канали розподілу продукції підприємства. Типи маркетингових організаційних структур. Основні елементи стратегічних змін в організаційній структурі управління. Введення проектної маркетингової організаційної функціональної структури. Ключові компоненти успішного маркетингового управління. Актуальні інструменти Інтернет-маркетингу. Короткий огляд найкращого програмного забезпечення для автоматизації маркетингу.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні дослідження сутності стратегічних змін та методів розробки їх реалізації за допомогою механізму маркетингового управління	грудень 2023 – березень 2024 р.	
2	Аналіз та діагностування сучасного економічного стану та організації маркетингу в ТОВ «Авангард»	червень 2024 р.	
3	Кроки та поради для забезпечення ефективного управління змінами ТОВ «Авангард»	вересень-жовтень 2024 р.	
4	Висновки і пропозиції	листопад 2024 р.	
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	09.12.2024 р.	

Здобувач (ка) \_\_\_\_\_  
(підпис)Кирило СКЛАДЕНКО  
(ім'я, прізвище)Науковий керівник \_\_\_\_\_  
( підпис )Марія БАГОРКА  
(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

### Тема: **ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

**Кваліфікаційна робота містить:** 95 с., 16 рис., 17 табл., 64 літературних джерела.

**Об'єктом дослідження** є процес маркетингового управління стратегічними змінами як цілеспрямований вплив на підприємство, що визначити свою позицію щодо стратегічних цілей та умов, сформованих під впливом мінливого середовища аграрного підприємства.

**Предметом дослідження** було усвідомлення того, як зміна впливає на стратегію та внутрішні процеси організації, шляхом опису, що таке зміни, обговорення категорій змін, зовнішніх руйнівних сил змін і сприйняття ініціатив щодо змін як негативних чи позитивних.

**Мета кваліфікаційної роботи. Мета дослідження** – обґрунтування теоретичних, науково-методичних і практичних основ формування системи управління змінами на підприємствах аграрної галузі, обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління змінами в умовах нестабільного середовища на основі механізму оптимізації управління в системі в економічній діяльності.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження стала теорія стратегічного управління та динамічних здібностей господарські організації. Основою теоретико-методологічного дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, чії доповіді торкаються управлінських рішень щодо розвитку та вдосконалення бізнес-організацій.

На основі отриманих результатів визначено ключові принципи зміни стратегії управління діяльністю ТОВ «Авангард» та сформовані рекомендації щодо впровадження механізму реалізації конкретних змін, представлено механізм управління для підвищення стабільності та конкурентоспроможності. У рамках цього механізму результатом, згідно з визначенням стратегічних змін, стає нова конфігурація ключових підсистем та процесів агропідприємства, а також додатковий потенціал для зростання.

#### **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

Стратегічні зміни, маркетингове управління, організаційна структура, бізнес-середовище, стратегічне управління, служба маркетингу.

#### **KEYWORDS**

Strategic changes, marketing management, organizational structure, business environment, strategic management, marketing service.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ТА МЕТОДІВ РОЗРОБКИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕХАНІЗМУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ	11
1.1. Дослідження сутності, принципів, послідовних кроків управління стратегічними змінами	11
1.2. Дослідження сучасних проблем, умов, складників, методів реалізації маркетингової концепції управління підприємствами агробізнесу	22
1.3. Наукові погляди та послідовні кроки до формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами на підприємствах	27
Висновки до першого розділу	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТУВАННЯ СУЧАСНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ В ТОВ «АВАНГАРД»	38
2.1. Аналіз економічної позиції господарства в сучасних ринкових умовах	38
2.2. Аналіз господарських підрозділів ТОВ «Авангард» (організаційної структури, виробництва, збуту)	55
Висновки до другого розділу	67
РОЗДІЛ 3. КРОКИ ТА ПОРАДИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТОВ «АВАНГАРД»	70
3.1. Оптимізація організаційної структури як ключового складника стратегічних змін ТОВ «Авангард»	70
3.2. Рекомендовані заходи управління стратегічними змінами для ТОВ «Авангард»	79
Висновки до третього розділу	87
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сільське господарство є наріжним каменем української економіки, що забезпечує існування значної частини населення, посідає особливе місце в економіці України, є однією з провідних її галузей і має важливе значення для продовольчої безпеки України. сільське господарство України.

До війни сільське господарство процвітало, але російське вторгнення принесло руйнування та виклики цьому сектору. Боротьба за ресурси та державну підтримку між великим бізнесом і сімейними фермерами триває, викликаючи питання про майбутнє українського сільського господарства. Поки Україна йде своїм шляхом до відновлення, виникають цілі мережі проблем, що впливають на цей життєво важливий сектор, і потенційного впливу на глобальну продовольчу безпеку.

Сучасні умови вимагають від підприємств швидкої адаптації до змінених ринкових реалій. Такі фактори, як пандемія Covid-19, військові дії з боку росії, високий рівень ризику в бізнес-середовищі та непередбачуваність майбутнього, можуть спонукати до внутрішніх змін, з'явлення нових конкурентів та агресивних дій проти компаній. В таких обставинах критично важливо для керівництва компаній відповідати на ці виклики з використанням ефективної організаційної стратегії, щоб адаптувати свою діяльність та вберегти бізнес від потенційних загроз.

В сучасному економічному середовищі, характеризуються зростаючим суперництвом між виробниками та збільшенням вимог з боку споживачів, кожне підприємство прагне оптимально управляти своїми маркетинговими діями. Без сумніву, маркетинг відіграє ключову роль у керівництві підприємством, оскільки він зорієнтований на точне визначення потреб ринку для виробництва продукції, яка не лише задовольняє ці потреби, але й має конкурентні переваги та виробляється в адекватних обсягах. Маркетингові ініціативи повинні включати різноманітні заходи, кожен з яких

є уважно спланованим та координованим для ефективної реалізації у динамічних ринкових умовах.

Для того щоб адаптуватися до нестабільного конкурентного середовища, компаніям необхідно розробити стратегічний підхід до оптимізації своїх операційних процесів, організаційної структури та корпоративної культури. Цей підхід має включати ефективний відбір та підготовку кваліфікованих співробітників, а також планування ресурсів, яке спрямоване на досягнення довготривалого зростання. Ключовим є також забезпечення взаємозв'язку між структурами, процесами та особами, що приймають рішення при впровадженні цих заходів.

Щоб забезпечити стабільний розвиток, компаніям важливо інтегрувати елементи ринкової економіки з власними ресурсами для розробки науково обґрунтованої та ефективної стратегії. Використання передових управлінських практик допоможе сприяти високій якості розвитку підприємств.

Стратегічні зміни на підприємстві – це фундаментальні перетворення в його діяльності, які мають на меті пристосування компанії до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та забезпечення тривалої конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Стратегічні зміни можуть охоплювати різноманітні аспекти діяльності підприємства, від оновлення місії до переформатування бізнес-моделі, реструктуризації операцій, впровадження нових технологій, зміни корпоративної культури або перегляду стратегій входу на ринок.

Управління змінами представляє методи та способи, якими організація визначає та впроваджує різні процеси змін, як внутрішні, так і зовнішні. Як правило, це означає, що принципи управління змінами актуальні, коли готують співробітників до різноманітних організаційних змін, допомагають їм здійснити перехід, встановлюють точні кроки, які вони повинні виконати для впровадження змін, і контролюють наслідки, які викликають зміни. Враховуючи типово складний характер широкомасштабних змін і природну

стійкість людей до них, застосування структурованого підходу до впровадження змін зазвичай є найефективнішим способом.

Управління змінами підприємства (ЕСМ) служить центром для управління ініціативами щодо змін у масштабах підприємства, сприяння співпраці та забезпечення відповідності стратегічним цілям. Він забезпечує структуровану основу для планування, виконання та підтримки трансформаційних змін у різних областях, таких як процеси, системи, культура та організаційна структура. ЕСМ контролює управління змінами протягом усього життєвого циклу трансформації, від початку до успішного впровадження та постійного вдосконалення.

Принципи управління змінами передбачають практики, які бізнес-лідери впроваджують для ефективного управління змінами в своїх організаціях. Зміни можуть вплинути на внутрішню структуру організації або зв'язок із зовнішніми факторами. Використання принципів для впровадження процесів управління змінами зазвичай підвищує шанси на успішність відповідних змін. Тому важливо впроваджувати стратегічні зміни у бізнес-процесах аграрних підприємств, що може сприяти досягненню їхніх цілей, збільшенню конкурентних переваг на ринку та адаптації до сучасних умов бізнесу. З огляду на ці підходи, ми визнаємо необхідність дослідження різних видів стратегічних змін, що базуються на оптимізації системи управління, розробці маркетингово-орієнтованої організаційної структури та аналізі умов її впровадження.

Дослідження сутності механізмів управління змінами було предметом робіт таких науковців, як Л. О. Гончар, І. Г. Запихляк, Г. О. Зелінська, С. А. Побігун, О. П. Пащенко, Т. З. Гвініашвілі, Д. В. Найпак, А. Й. Серант, І. В. Огірко, О. І. Огірко, Л. С. Селіверстова, О. М. Міх, А. В. Шегда, Д. О. Баюра. Роботи зі стратегічних змін були детально розглянуті в наукових працях О. Ю. Гусевої, А. В. Балабаниць, О. О. Гайдей, Я. В. Лісун. Незважаючи на існуючі дослідження, питання формування концептуального механізму



управління стратегічними змінами все ще потребують додаткових розробок та удосконалення.

Дотепер вітчизняні та закордонні вчені не сформулювали основних постулатів інтеграції управління змінами в стратегію розвитку економічної системи різного рівня. Наявні на сьогодні науково обґрунтовані методологічні підходи є фрагментарними і орієнтовані на окремі етапи життєвого циклу бізнес-організацій або конкретні стратегічні управлінські рішення. Також проблема в аграрній галузі досліджень полягає в тому, що більшість дослідників ігнорують процес управління змінами, коли вони розглянути механізми управління, здатні докорінно трансформувати діяльність господарських організацій.

**Мета і завдання дослідження** – обґрунтування теоретичних, науково-методичних і практичних основ формування системи управління змінами на підприємствах аграрної галузі, обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління змінами в умовах нестабільного середовища на основі механізму оптимізації управління в системі в економічній діяльності. Виходячи із зазначеною мети основними завданнями є:

– розглянути теоретичні підходи управління стратегічними змінами як цілеспрямований вплив на підприємство, представити платформи стратегічних змін, та на основі критичного погляду сформувати власну позицію щодо стратегічних цілей та умов, сформованих під впливом мінливого середовища організації;

– здійснити аналіз наукових поглядів та послідовних кроків до формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами на підприємствах;

– провести аналіз та діагностування сучасного економічного стану ТОВ «Авангард» та його структурних господарських підрозділів;

– здійснити аналіз проблем та усвідомити необхідність конкретних змін з урахуванням поточної ситуації, наявної інформації та особистісні фактори, що впливають на мотивацію до реалізації змін;

– провести оптимізацію організаційної структури ТОВ «Авангард» на основі введення маркетингової складової з адаптивного пристосування до змін середовища агробізнесу

– виокремити складові механізму реалізації стратегічних змін маркетингового управління ТОВ «Авангард», з урахуванням факторів успіху та сучасних вимог.

**Об’єктом дослідження** є процес маркетингового управління стратегічними змінами як цілеспрямований вплив на підприємство, що визначити свою позицію щодо стратегічних цілей та умов, сформованих під впливом мінливого середовища аграрного підприємства.

**Предметом дослідження** було усвідомлення того, як зміна впливає на стратегію та внутрішні процеси організації, шляхом опису, що таке зміни, обговорення категорій змін, зовнішніх рушійних сил змін і сприйняття ініціатив щодо змін як негативних чи позитивних.

У рамках дослідження було проведено стратегічний огляд наукових статей з питань управління змінами.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження стала теорія стратегічного управління та динамічних здібностей господарські організації. Основою теоретико-методологічного дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, чії доповіді торкаються управлінських рішень щодо розвитку та вдосконалення бізнес-організацій.

Основними методами використаними в роботі є структурно-логічний, бібліографічний та критеріальний аналіз.

Теоретичним підґрунтям для виконання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вчених з даної тематики, система загальнонаукових та спеціальних методів, яка дозволила дослідити процес управління змінами на основі теорії лідерства. В основу дослідження покладено використання: методу порівняння, узагальнення – для уточнення та упорядкування понятійно-категоріального апарату теорії управління змінами та теорій лідерства, аналізу діяльності бізнес-структур; методи класифікації та

типології, абстрактно-логічний методи; методи індукції та дедукції – для побудови теоретичних основ управління змінами на підприємствах у контексті продуктивного лідерства; графоаналітичний метод - для надання наочності матеріалу і схематичного відображення ряду теоретичних і практичних положень дослідження.

**Наукова новизна отриманих результатів дослідження.** На основі отриманих результатів визначено ключові принципи зміни стратегії управління діяльністю ТОВ «Авангард» та сформовані рекомендації щодо впровадження механізму реалізації конкретних змін, представлено механізм управління для підвищення стабільності та конкурентоспроможності. Представлена концепція зосереджена на необхідності включення стратегії управління змінами в корпоративну стратегію управління. При цьому необхідно не тільки враховувати методологію стратегічного управління, а й сформулювати конкретні принципи та методологічні підходи, що враховують характер змін і величина їх впливу на динамічний розвиток ТОВ «Авангард».

**Апробація результатів дипломної роботи.** Результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи були апробовані на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, 05-06 жовтня 2023 року), на XII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (24-25 жовтня 2024 р.), та були опубліковані у фаховому виданні категорії Б Науково-практичний журнал «Бізнес-навігатор». «Економічні науки» (**фахова стаття**).

**Структура та обсяг дипломної роботи магістра.** Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел. Робота викладена на 95 сторінках комп'ютерного тексту, містить 17 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел включає 64 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ТА МЕТОДІВ РОЗРОБКИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕХАНІЗМУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Дослідження сутності, принципів, послідовних кроків управління стратегічними змінами

Сучасні умови управління підприємством висувають кардинально нові вимоги до системи управління та досягнення ефективного управління. Важливим чинником підвищення ефективності діяльності є розвиток людського потенціалу, наповнення його професійно підготовленими кадрами, здатними своєчасно позбуватися успадкованих непродуктивних стереотипів професійної діяльності та реагувати на соціально-орієнтовані вимоги, що пред'являються до фахівців. різні сфери діяльності; чітко та якісно виконувати функціональні обов'язки в умовах постійних змін, неузгодженості нормативно-правового забезпечення; глибоко розмірковувати про свої недоліки та професійні цінності, оцінюючи ефективність їх використання в процесі управління, приділяючи особливу увагу постійному професійному розвитку. З іншого боку, висока динаміка сучасного економічного простору вимагає від бізнесу розвитку ключових компетенцій, таких як здатність ефективно та швидко реагувати на зміни [17, с. 205].

Формування зазначеної компетенції на підприємстві можливе, якщо приділяти достатню увагу управлінню змінами, які передбачають трансформацію підприємства в цілому, або його окремих підсистем із поточного стану до бажаного, що більшою мірою відповідає вимогам середовища. : потреби споживачів і суспільства в цілому

Управління змінами в підприємстві (ЕСМ) — це структурований підхід, розроблений для управління та впровадження змін у всій організації. Це вкрай важливо для великих організацій, які прагнуть підтримувати

узгодженість зі стратегічними цілями, адаптуючись до нових процесів, систем і культурних змін. ЕСМ забезпечує основу для координації ініціатив щодо змін, забезпечуючи їх систематичне планування, виконання та послідовну підтримку [33, с. 172].

У сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі організації стикаються з постійним тиском, вимушеним розвиватися. Здатність ефективно керувати змінами життєво важлива для підтримки конкурентоспроможності та досягнення довгострокового успіху. ЕСМ допомагає організаціям зорієнтуватися в цих складнощах, надаючи комплексну структуру, яка інтегрує методи управління змінами в усі аспекти трансформації бізнесу. Такий підхід не тільки підвищує ймовірність успішного впровадження змін, але й підвищує організаційну стійкість і гнучкість.

Здійснюючи стратегічні зміни, організації планують і впроваджують зміни для підвищення конкурентної переваги або досягнення іншої важливої мети. Наприклад, вони можуть вносити зміни в бізнес-політику, структуру або процеси. Часто ці зміни є відповіддю на ринкові можливості чи загрози. Відповідальність за керівництво стратегічними змінами зазвичай покладається на вище керівництво або членів виконавчого персоналу. Після того, як лідери визначили свої бажані цілі або місії, вони повинні виконати процес управління змінами в структурований спосіб [36, с. 50].

Сучасні умови управління підприємством висувають кардинально нові вимоги до системи управління змінами щодо забезпечення її ефективності.

Слід мати на увазі, що жодна з досліджуваних моделей управління змінами не є найкращою та здатною адаптуватися до конкретного підприємства, оскільки всі вони враховують умови організації бізнесу, досліджують зовнішнє та внутрішнє середовище та мало уваги приділяють ефективності соціальної складової в управлінні, особливості поведінки працівника тощо [17, с. 52].

Наразі підприємства не приділяють достатньої уваги управлінню змінами, оскільки система управління постійно виникає всередині суб'єктів господарювання, що сприяє створенню відповідних змін на промисловому підприємстві [54, с. 2435].

Система управління змінами на підприємстві в основному пов'язана з виявленням коливань економічної кон'юнктури споживчого ринку внаслідок його позитивної чи негативної динаміки, зміною потреб і переваг споживачів, впливом держави на торговельні процеси та розробкою ефективних заходів щодо адаптувати суб'єктів господарювання до існуючих умов для запобігання стагнації та зниження ділової активності [58, с. 415].

Сучасні умови управління підприємством висувують кардинально нові вимоги до системи управління змінами щодо забезпечення її ефективності. Сьогодні вже не потрібна аксіома, щоб довести, що ключовим елементом ефективності будь-якого бізнесу є персонал. Персонал є ключовим елементом змін. В якості наукової проблеми слід виділити необхідність з'ясування того, що слід розуміти під лідерським потенціалом, та з'ясування методичних підходів до оцінки інтеграції лідерського потенціалу до загального потенціалу підприємства [34, с. 110].

Вивчення управлінського досвіду та практики підприємницької діяльності доводить, що рівень ефективності діяльності залежить від ефективності використання професійних та особистісних компетенцій фахівців. Відповідно, діяльність підприємства буде ефективною тоді, коли в практиці управління ефективно використовуються лідерські якості керівників різних рівнів підрозділів [10, с. 8].

Тому пошук і дослідження особистісних чинників набувають особливого значення. Вони визначають ефективність діяльності та особливості функціонування менеджерів в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

В сучасних умовах діяльності підприємства часто прагнуть до стратегічних змін, щоб зберегти або отримати конкурентну перевагу або

реагувати на зміни ринку. Розглядаючи цей процес, ці організації зазвичай обирають один із трьох варіантів (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

## Варіанти стратегічних змін

Види аналізу	Деталізація
Реструктуризація	У деяких ситуаціях організаціям може знадобитися реорганізувати певні аспекти своєї компанії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Цей процес відомий як реструктуризація. Ці зміни часто мають на меті зробити організацію більш ефективною або прибутковою. Організації можуть реструктуризувати свої відділи та рівні ієрархії, зменшуючи кількість відділів або змінюючи відносини між різними відділами. Скорочення — це інший варіант, за якого організація скорочує кількість співробітників, щоб знизити витрати.
Реінжиніринг	Здійснюючи зміни за допомогою реінжинірингу, організації зосереджуються на перепроєктуванні своїх бізнес-процесів і відповідних систем для підвищення продуктивності. Бізнес-процеси представляють собою завдання, які допомагають досягати цілей організації або надавати пропозиції клієнтам. У рамках реінжинірингу своїх процесів організації також можуть переробити свої стратегії, технології чи культуру. Наприклад, організація може заохочувати багатофункціональні команди. Замість того, щоб чекати, поки одна команда завершить свої завдання, перш ніж наступна команда зможе розпочати свої, вони можуть працювати над проектом разом, щоб заощадити час.
Інновація	Організації також можуть здійснювати стратегічні зміни за допомогою інновацій, які стосуються використання навичок і ресурсів для розробки нових ідей або вдосконалення існуючих пропозицій. Цей процес дозволяє організаціям задовольняти нові та мінливі вимоги клієнтів. Зосередження на інноваціях часто вимагає значних інвестицій у науково-дослідну діяльність. Фахівці цих програм витрачають багато часу на дослідження, розробку та тестування нових ідей. Існує певний ризик, оскільки не всі ідеї можуть призвести до бажаного фінансового результату чи успіху. Проте, продовжуючи пропонувати нові та захоплюючі продукти чи послуги, ви також можете отримати довгострокову цінність.

Серед типів стратегічних змін можна виділити наступні: адаптація, реконструкція, еволюція та революція.

Адаптація – це найпростіша стратегічна зміна. Він також є найпоширенішим. Адаптація полягає в поступовому, поетапному розвитку без необхідності змінювати загальну політику компанії.

Еволюція також не змінює загальної стратегії компанії. Він полягає у зміні моделі, знову ж таки поступово. Еволюція відбувається, наприклад, під час цифрової трансформації компаній.

Реконструкція - це швидка зміна, яка може викликати потрясіння в компанії. Він не змінює свою домінуючу модель. Як приклад наведемо плани скорочення витрат, реалізовані після економічної кризи.

Революція, навпаки, передбачає швидку і радикальну трансформацію моделі розвитку. Це необхідно, коли компанія не в змозі впоратися з конкуренцією або екологічними проблемами.

У більшості випадків згадується або навіть впроваджується стратегічна зміна або після постановки діагнозу, або для задоволення потреби в гнучкості та оперативності.

Діагноз, що веде до стратегічних змін, має два аспекти: внутрішній і зовнішній. Внутрішня діагностика зосереджується на наявних і необхідних ресурсах, щоб впоратися зі змінами [42, с. 139].

У разі ефективного впровадження стратегія управління змінами гарантує ефективне управління кожним проектом змін із самого початку, при цьому кожен рівень співробітників в організації мотивований сприймати та стимулювати організаційні зміни.

Немає універсальної стратегії, якої могла б дотримуватися кожна організація, але є 3 ключові елементи, які дослідження найкращих практик висвітлили для успішної стратегії управління змінами на підприємстві – використання загального підходу, формування лідерства/спонсорства компетентність і, нарешті, розробити структурований і навмисний план [36, с. 50].

Ми узагальнили основні кроки стратегічних змін, які можуть слугувати керівництвом для організацій, які планують запровадити стратегічні зміни у своєму бізнесі (табл. 1.2):



## Послідовні кроки щодо здійснення стратегічних змін

Кроки	Деталізація
1. Визначити потребу в змінах	Здійснюючи стратегічні зміни, організація повинна визначити, що потрібно змінити. У деяких ситуаціях необхідні зміни можуть здаватися лідерам очевидними негайно. Припустімо, що конкурент випускає новий продукт, який перевершує за продажами пропозиції вашої організації. Ваші керівники можуть усвідомити, що їм слід здійснювати стратегічні зміни за допомогою інновацій, щоб залишатися конкурентоспроможними. Подібним чином, якщо бізнес переживає кризу і потребує скорочення витрат, реструктуризація або скорочення штату може бути найбільш прийнятним варіантом.
2. Провести аналіз зацікавлених сторін	Організації складаються із зацікавлених сторін з різними інтересами та ролями. Плануючи стратегічні зміни, ви повинні проаналізувати, як вони вплинуть на ці різні групи. Ви можете розпочати свій аналіз із визначення внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін, яких торкнеться зміна, а потім визначити їх пріоритети. Ці пріоритети будуть різними, але можуть враховувати вплив, роль або відповідальність зацікавлених сторін. Встановлення цих пріоритетів може допомогти вам оцінити, наскільки залучати та спілкуватися з різними зацікавленими сторонами.
3. Створити підтримку для змін	Тепер, коли ви розумієте своїх зацікавлених сторін, ви можете почати створювати підтримку для стратегічних змін, які ви хочете зробити. Є кілька методів, якими ви можете скористатися для досягнення цієї мети, яка передбачає навчання та мотивацію інших. Один із способів - створити відчуття терміновості. Ви можете реалізувати цей метод, визначивши загрози, з якими стикається організація, і продемонструвавши важливість цих змін для боротьби з ними. Якщо можливо, спробуйте описати ризики, пов'язані з невнесенням змін.
4. Створити мережу змін	Створення команди або мережі управління змінами може допомогти полегшити впровадження. Команда повинна включати людей, які мають повноваження та навички, необхідні для впровадження змін. Ця команда є частиною мережі змін, часто слугуючи сполучною ланкою між різними зацікавленими сторонами та гарантуючи, що всі розуміють зміни та їх цілі.
5. Підготуйте план управління змінами	Тепер, коли ви визначили необхідні зміни та осіб, які керуватимуть їх впровадженням, ви можете розробити план і призначити заходи. План управління змінами визначає напрямок для вашої команди під час цього процесу.
6. Визначити та долайте перешкоди	Процес реалізації не завжди може відбуватися так, як було заплановано. Знову ж таки, розробка планів на випадок непередбачених обставин може підготувати вашу команду до подолання потенційних викликів. Коли ви стикаєтеся з додатковими перешкодами чи проблемами, вам потрібно бути гнучким і за потреби коригувати свій план. Перешкоди також можуть виникати у формі опору з боку зацікавлених сторін. Наприклад, вони можуть хвилюватися, що зміни негативно вплинуть на них. Слухайте їх уважно, оскільки вони можуть виявити проблеми, про які ви не думали. Залежно від їхніх занепокоєнь ваша команда може

	запевнити вас і пояснити, чому зміни необхідні для здоров'я чи продуктивності бізнесу.
7. Оцінити зміни	Після того, як ваша команда запровадить зміни, відстежте їх вплив, щоб визначити їх ефективність. Ви можете порівняти процеси чи ситуації до та після зміни, щоб оцінити відмінності. Залежно від зміни, у вас можуть бути дані, щоб надати інформацію про продуктивність або фінансові результати. Якщо ви бачите покращення, це може виявитися ефективною зміною. Ці позитивні результати можуть також сигналізувати про те, що ваша організація повинна запровадити подібні зміни в інших сферах, коли це можливо. Коли результати виявляють проблеми або незначну різницю, вам, можливо, доведеться внести додаткові зміни або скоригувати план.

Вкрай важливо повідомити цієї інформацію про зміни працівникам всій організації, а також переконати їх у необхідності змін. В цей процес можна залучити впливових зацікавлених сторін, щоб довести цю думку та надати докази. Люди можуть з більшою ймовірністю повірити в зміни, коли дізнаються, що хтось, кому вони довіряють, також їх підтримує. Підтримка важлива і має зводитись до відкритого діалогу та заохочуючи людей висловлювати свої думки та проблеми. Ці розмови можуть змусити співробітників почувати себе почутими, що може допомогти їм почуватися комфортніше або підготовленими під час невизначеності.

Існує кілька ключових елементів, необхідних для розробки планів управління змінами, зокрема:

- Цілі, яких прагнете досягти підприємство.
- Обсяг змін, які планується впровадити.
- Перелік завдань і заходів, необхідних для досягнення цих цілей.
- Список інструментів або ресурсів, необхідних для виконання завдань і досягнення цілей проекту.
- Графік, який визначає, коли кожне завдання має бути виконано, разом із загальним терміном впровадження змін.

На рис. 1.1 ми наочно представили осіб, які можуть бути також зацікавлені у стратегічних змінах.



Рис. 1.1. Сторони, які можуть бути зацікавлені у стратегічних змінах

Дані симуляції управління змінами говорять нам, що знати, коли змінювати бізнес-стратегії, є критично важливим для збереження конкурентної переваги та забезпечення довгострокового успіху [31, с. 240].

На ринки постійно впливають економічні фактори, галузеві тенденції та поведінка клієнтів.

Зміни в нормативному середовищі також можуть спонукати до перегляду стратегії. Нові закони, тарифи або політика міжнародної торгівлі можуть вплинути на витрати, ціни або доступ до ринків. Проактивний підхід

до цих змін дозволяє керівникам вдосконалювати свої стратегії до того, як це негативно вплине на дохід, прибуток або моральний стан співробітників.

На рис. 1.2 ми представили основні елементи стратегічних змін.



Рис. 1.2. Основні елементи стратегічних змін

Стратегічні зміни необхідні для того, щоб підприємство могло не лише виживати, але й процвітати в умовах швидких змін. Ці зміни допомагають

підприємствам відреагувати на нові виклики, використати нові можливості, підвищити ефективність та підтримувати свою релевантність у глобалізованому світі [19].

Найефективніші організації шукають найкращі практики та використовують поточні, уніфіковані та засновані на фактах підходи та процеси для різних дисциплін управління.

Існують різні процеси та інструменти, якими організації можуть керувати змінами з боку людей, але важливо зазначити, що не кожен підхід підійде для кожної організації. Ось чому необхідні дослідження, планування ресурсів і постійна оцінка, щоб гарантувати, що організація використовує найкращі доступні процеси та інструменти. Незалежно від обраного підходу, щоб управління змінами було ефективним, він повинен бути послідовним у масштабах усього підприємства. Запровадження одних і тих самих процесів у всій організації забезпечує платформу для безперервного навчання та еталон для вдосконалення, оскільки результати можна зафіксувати та оцінити; дозволяючи вносити покращення за потреби. Крім того, спільні ресурси можна спільно використовувати в кількох проектах і в різних частинах організації, що допоможе прискорити процес навчання та збільшити можливість змін [39, с. 60].

Керівники вищої ланки, керівництво та керівники мають бути в центрі стратегії управління змінами підприємства. Для того, щоб стратегія була ефективно реалізована, керівництво на всіх рівнях має підтримувати та очолити ініціативи щодо змін. Їхнє ставлення до змін і навички управління змінами безпосередньо сприяють здатності організації до змін і прийняттю змін працівниками. Лідери та спонсори повинні говорити одним голосом і демонструвати відданість через свої дії та комунікації, оскільки їх активна та помітна участь в усіх дослідженнях названа основним фактором успішного управління змінами на підприємстві [46, с. 8].

Управління змінами на підприємстві вимагає від керівництва взяти на себе відповідальність за здійснення змін у всіх сферах, які вони особисто

контролюють, водночас допомагаючи працівникам зрозуміти важливу роль, яку вони відіграють, і надаючи їм можливості стати рушієм змін.

Слід зазначити, що ці необхідні ролі та навички можуть не бути природними для всіх лідерів, тому для ефективного виконання своїх ролей, Вони можуть контролювати та сприяти успіху ініціатив щодо змін, а також допомагати гарантувати, що різноманітні проекти чи ініціативи щодо змін плануються вчасно, за наявності відповідних ресурсів.

Здатність швидко й ефективно реагувати на зміни є необхідною для виживання в сучасному нестабільному дієвому середовищі.

Стратегічний підхід до управління змінами на підприємстві втілюється в структурованому та цілеспрямованому плані, забезпеченому відповідними ресурсами та фінансуванням, у якому викладаються бізнес-результати, очікувані від впровадження успішної стратегії управління змінами на підприємстві. Це досягається шляхом ефективного використання попередніх двох елементів – використання спільного підходу та формування компетентного лідерства. Поєднуючи силу процесів управління змінами організації, інструменти, а також її людські компетенції та навички, організації можуть справді отримати конкурентну перевагу. Виконання цього стратегічного плану гарантує, що організації впроваджують зміни швидше, ніж конкуренти, підвищуючи свою спритність і гнучкість до змін [49, с. 261].

Для забезпечення довгострокового існування та розвитку підприємства важливо розуміти необхідність порівняння тенденцій змін та рівня потенціалу змін підприємства. Концепція стратегічного управління базується на поєднанні системного, комплексного та процесного підходів. Визначено, що управління змінами – це безперервний процес управління підприємством, спрямований на підтримку життєздатності підприємства та підвищення його конкурентних переваг шляхом адаптації підприємства до зовнішніх змін та підтримки належного рівня потенціалу змін.

## **1.2. Дослідження сучасних проблем, умов, складників, методів реалізації маркетингової концепції управління підприємствами агробізнесу**

Маркетингова концепція управління відіграє вирішальну роль у ефективності підприємств у сучасних умовах. Вона об'єднує різноманітні маркетингові інструменти та направляє їх на виконання встановлених маркетингових завдань. Ця концепція є невід'ємною частиною маркетингового комплексу і займає ключову позицію у розвитку управлінських, господарських, а також виробничих і збутових процесів аграрних підприємств [3].

Використання сучасних маркетингових методів, які ефективно інтегруються з управлінськими процесами, значно підвищує ефективність керування підприємством. Це включає теоретичний та практичний аналіз основних аспектів управління, таких як дослідження ринкових можливостей, вибір стратегічних цільових ринків, та розроблення ефективної маркетингової стратегії. Крім того, важливою є розробка нових продуктів, інновації, аналіз конкурентного середовища та заходи для підсилення конкурентних позицій. Реалізація маркетингового менеджменту забезпечує сталий розвиток підприємства і ефективне втілення ринкових стратегій.

Управління економікою підприємства має безпосередній або непрямий вплив на його розвиток, тому критично важливо зміцнити стратегічний підхід до економічного управління. Lin, Y. та інші дослідили ключові питання стратегічної економічної політики та запропонували відповідні стратегії та заходи для їх стандартизації, акцентуючи на значенні інновацій у стратегічному управлінні економікою підприємства [57, с. 221]. З іншого боку, Hang, J. I. та колеги аналізували проблеми і процеси внутрішнього контролю з позицій стратегічного управління, висуваючи ідеї щодо створення стратегічної системи контрольного нагляду всередині підприємства [53, с. 7].

У практичному аспекті, управління маркетингом полягає у регулюванні попиту та пропозиції і здійснюється через розробку та використання інструментів, що спонукають іншу сторону ринку до бажаних дій. Сучасне управління маркетингом часто розглядається з точки зору його функцій у маркетинговому відділі аграрних підприємств, однак менше уваги приділяється його інтеграції у загальну структуру управління підприємством, що вказує на недостатність у формуванні цілісної системи маркетингового менеджменту.

На жаль, у процесі впровадження концепції маркетингового управління українськими підприємствами виникає низка перешкод, які ми намагалися систематизувати нижче.



Рис. 1.3. Перешкоди на шляху реалізації маркетингового управління



За наведеною інформацією варто відзначити, що ринок в нашій країні відрізняється особливою специфікою, значною мірою зумовленою кризовими явищами в економіці, політиці та соціальній сфері. Така специфіка включає низьку конкурентоздатність українських виробників, значний рівень монополізації в деяких секторах, обмежену купівельну здатність населення, брак ринкової мотивації серед більшості керівників та недостатнє використання маркетингових інструментів серед інших факторів. Однак, беззаперечно, основною перешкодою залишаються військові дії та небезпечне середовище для ведення бізнесу.

Зі зростанням конкуренції у сфері маркетингу був введений новий аспект ринкової орієнтації, що включає одночасне зосередження на клієнтах та конкурентах. Якщо раніше достатньо було орієнтуватися лише на клієнта для досягнення лідерства, то тепер критично важливим стає відносне становище постачальника на фоні його конкурентів. Оскільки клієнтська перевага описує вигоду, яку клієнт отримує від одного постачальника порівняно з іншим, аналіз конкурентів стає невід'ємною частиною аналізу клієнтів. Таким чином, трикутник «постачальник-конкурент-клієнт» формує парадигму, яку можна назвати ринковою орієнтацією [9, с. 252].

Управління маркетингом включає організаційний процес, спрямований на ефективне використання ресурсів та керування діяльністю маркетингової фірми. Процес маркетингового менеджменту об'єднує створення, планування, розробку нових продуктів, їх рекламування та просування. Основна мета полягає в збільшенні обізнаності про продукт за допомогою рекламних кампаній, що сприяє подальшому продажу продукту на ринку.

Основні цілі маркетингового управління в агробізнесі можуть бути сформульовані наступним чином:

Максимізація прибутку: підвищення ефективності маркетингових стратегій та ініціатив з метою збільшення прибутків підприємства.

Розширення ринку: вихід на нові ринки та збільшення частки ринку в існуючих сегментах через цілеспрямовані маркетингові кампанії.

Збільшення лояльності клієнтів: розвиток відносин з клієнтами, що сприяє підвищенню їх лояльності та залученість до бренду.

Покращення продуктового портфеля: розробка та оптимізація асортименту продукції з урахуванням потреб ринку та споживацьких вподобань.

Ефективне ціноутворення: розробка конкурентоспроможної цінової стратегії, яка забезпечує оптимальний баланс між прибутковістю та привабливістю для споживача.

Інновації та розвиток продукту: впровадження нових технологій та інновацій у виробництво для покращення якості продукції та задоволення змінних потреб ринку.

Стратегічне позиціонування: визначення та підтримка унікальної торгової пропозиції, що диференціює агробізнес від конкурентів.

Використання цифрових технологій: інтеграція цифрового маркетингу та онлайн-платформ для досягнення більш широкої аудиторії та ефективнішого залучення клієнтів [18, с. 35].

Ці цілі дозволяють агробізнесу не тільки підтримувати стабільне зростання та конкурентоспроможність, але й реагувати на зміни у споживацьких трендах та ринкових умовах.

Не можна не враховувати той факт, що аграрний сектор має ряд складних особливостей. Ця галузь є надзвичайно нестабільною, як з точки зору виробництва, так і з ринкової перспективи. Непередбачувані біологічні процеси, що впливають на виробництво, у поєднанні зі змінними кліматичними умовами, такими як спека або дощі, призводять до значної варіабельності умов виробництва та переробки, що, в свою чергу, впливає на ефективність і продуктивність. Ці коливання в обсягах виробництва, поєднані з нереагуючим на зміни попитом на харчові продукти, спричиняють виражені цінові коливання, особливо на етапах виробництва сировини для рослинництва та тваринництва в ланцюгу постачання.

У реальних умовах ринкової економіки компанія не може ефективно виживати та розвиватися без налагодження ефективних взаємин з усіма економічними агентами у сферах, в яких вона діє, особливо зі своїми споживачами [25, с. 40].

На рис. 1.4 ми демонструємо ключові елементи маркетингової концепції управління.



Рис. 1.4. Складова маркетингового управління

Сучасні умови вимагають, щоб і сільськогосподарські підприємства орієнтувалися на маркетинг, який є ключем до формування аграрного ринку сьогодні. Без чітко визначеної маркетингової стратегії, виробництво та збут агропродукції не зможуть забезпечити підприємству стабільне і тривале зростання, а успіх на ринку буде непередбачуваним.

На основі викладеного, стає зрозуміло, що маркетингова концепція управління перевищує статус простої складової маркетингу, перетворюючись на самостійну філософію, яка керує діяльністю підприємств. Ця концепція служить ключовою передумовою для успішної маркетингової діяльності в умовах сучасного розвитку, оскільки вона вміло інтегрує різні маркетингові інструменти та направляє їх на досягнення поставлених маркетингових цілей.

### **1.3. Наукові погляди та послідовні кроки до формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами на підприємствах**

З сучасного етапу економічного розвитку видно, що слід очікувати збільшення нестабільності і зростання мінливості зовнішніх процесів, а також збільшення кількості факторів, що змушують компанії коригувати свої бізнес-процеси [31, с. 240]. Зміни є невід'ємною частиною організаційного росту та розвитку, але вони часто супроводжуються проблемами, які необхідно розуміти та ефективно керувати ними. Психологія змін висвітлює емоційні та когнітивні процеси, через які проходять люди, коли вони стикаються з новими ситуаціями. Визнання цих процесів має важливе значення для розробки стратегій, які мінімізують спротив і сприяють прийняттю. Успішне управління змінами залежить від активного залучення зацікавлених сторін. Також, розробка комплексних програм навчання є життєво важливою для того, щоб надати співробітникам навички та знання, необхідні для навігації змінами. Навчання має бути розроблено таким чином, щоб охопити як технічні, так і поведінкові аспекти змін, гарантуючи, що працівники повністю готові адаптуватися до нових способів роботи.

Постійна підтримка та ресурси однаково важливі. Це може включати коучинг, наставництво та доступ до інформації та інструментів, які допомагають співробітникам долати труднощі та підтримувати зміни. Надання постійної підтримки зміцнює прагнення до змін і допомагає вбудовувати нові практики в організаційну культуру [35, с. 189].

Визнання впливу змін на окремих людей і команди є фундаментальним принципом ЕСМ. Зміни можуть порушити усталену рутину, створити невпевненість і викликати різні емоційні реакції. Розуміючи ці наслідки, організації можуть розробляти ініціативи щодо змін, які вирішують проблеми, зменшують занепокоєння та сприяють більш плавному переходу.

Наразі механізм управління є ключовою категорією у багатьох галузях економічних досліджень, що обумовлено його значним пояснювальним потенціалом. Механізми дозволяють описувати різноманітні соціально-економічні процеси на всіх рівнях аналізу, від глобальних до мікроекономічних аспектів діяльності підприємств. Розробка та застосування ефективних механізмів відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності систем в рамках економічної науки [39, с. 60].

Для розробки структури механізму управління стратегічними змінами важливо проаналізувати наявні механізми управління змінами. І. Г. Запущляк разом із колегами визначають, що серцевиною механізму управління змінами на підприємстві є набір інструментів, засобів та технологій, які активізують усю систему та забезпечують ефективну реалізацію змін. Інші дослідники розглядають механізм управління змінами як ключовий елемент цілеспрямованого розвитку, який об'єднує засоби управління, включаючи інструменти і важелі, що слугують критеріями для відбору та оцінки, задають обмеження та вимоги до процесу розвитку підприємства, з урахуванням етапів його циклу розвитку, та включають організаційні та економічні методи управління у формі прийомів, способів і технологій, які запускають і використовують ці засоби управління [38, с. 67].

У своїй роботі Т. З. Гвініашвілі представляє концептуальну модель управління змінами на підприємствах зв'язку, орієнтовану на інноваційний розвиток. У цій моделі механізм управління перетворюється на процес, що включає елементи алгоритму. Автор окреслює декілька етапів цього процесу, починаючи з визначення потреби в організаційних змінах та діагностики існуючого стану підприємства. Це включає оцінку готовності підприємства до змін, створення спеціалізованої команди для змін з чітко визначеними ролями та повноваженнями, а також оцінку рівня опору змінам з боку персоналу [13, с. 72].

А. Серант, І. Огірко та О. Огірко розглядають механізм управління змінами як комплекс елементів, що включає вирішення проблем, лідерство, інноваційний розвиток, процес досягнення та реалізацію [38, с. 67].

Л. С. Селіверстова та О. М. Мих розробили модель управління змінами для промисловості, яка складається з декількох етапів: підготовка, планування змін та їх реалізація. На підготовчому етапі відбувається аналіз чинників, які стимулюють зміни, включаючи оцінку ресурсного потенціалу та конкурентної позиції в галузі. На другому етапі формується команда, яка займається подоланням опору змінам, після чого складається план їх впровадження. За цим слідує визначення типу змін-радикальних або часткових, та вибір методів управління цими змінами. Заключний етап включає безпосереднє впровадження змін, моніторинг, корекцію, оцінку ефективності, аналіз перешкод та подолання опору [39, с. 67].

У дослідженні Гайдей О. О. та Лісун Я. В. представлено механізм управління змінами в бізнес-організаціях, структура якого охоплює зовнішні чинники, такі як групи інтересів, реструктуризація економіки та галузеві зміни, а також вимоги конкурентного середовища. Ці фактори спонукають необхідність змін, які дослідники аналізують через призму системи управління якістю та організаційної культури, що в свою чергу формують конкурентні переваги та ключові компетенції, визначальні для розвитку потенціалу підприємства. На основі цих засад визначаються напрямки змін, які включають імплементацію системи управління якістю та реінжиніринг бізнес-процесів [12, с. 473].

А. В. Шегда, І. Б. Запухляк та Д. О. Баюра розробили механізм управління змінами для газотранспортних підприємств, який інтегрує адаптаційні та біфуркаційні елементи. Цей механізм розділяє методи управління змінами на адаптаційні та радикальні, залежно від рівня стійкості розвитку підприємств, які можуть бути критично стійкими, малостійкими, достатньо стійкими або абсолютно стійкими. Відповідно до цього механізму, підходи до управління змінами вибираються в залежності від специфіки та

потреб підприємства. Відмінною рисою цього механізму є його фокус на вибір найбільш ефективних методів управління змінами, відрізняючись від інших механізмів, які можуть бути застосовані в аналогічних умовах. Також автори розробили низку моделей механізму управління, що фокусуються безпосередньо на стратегічних змінах [50, с. 98].

О. Ю. Гусєва розробила структурно-логічну модель комплексного механізму проактивного управління стратегічними змінами, який включає в себе суб'єкта (керівника або групу стратегічних керівників) та відділ управління стратегічними змінами. Цей відділ відповідає за систему стратегічної діагностики, ініціювання стратегічних змін, а також за контроль, координацію та оцінку результатів, інтеграцію змін в корпоративну культуру. Обов'язки суб'єкта включають визначення ключових напрямків та пріоритетних цілей змін, розробку системи організаційного проектування і механізму для їх практичного впровадження. Завершальним елементом механізму є система коригування організаційних проектів. Такий підхід можна порівняти з блок-схемою, яка візуалізує структуру механізму, але не включає динамічну складову його дії [16, с. 98].

У своїй дисертаційній роботі Л. О. Гончар розробив структурний алгоритм для комплексного механізму стратегічного управління змінами в секторі готельно-ресторанного бізнесу, який охоплює декілька ключових механізмів [14, с. 51].

Перший механізм включає оцінку необхідності змін у галузі через аналіз впливаючих факторів та діагностику існуючих проблем.

Другий механізм полягає у визначенні можливостей і потреб галузі згідно з компетентнісно-орієнтованим підходом і вибудовуванні концептуального бачення.

Третій механізм застосовує полікритеріальний підхід до процесу впровадження та реалізації змін, включаючи обґрунтування критеріїв на основі бізнес-індикаторів і економічного інструментарію. Четвертий механізм займається діагностикою та оцінкою ефективності процесу змін,

створюючи критеріальну базу для оцінки ефективності. Останній механізм передбачає прогнозування подальшого розвитку галузі, що логічно пов'язаний з першим механізмом і включає принципи, функції та методи. Незважаючи на детальний опис, цей алгоритм не можна розглядати як строго визначений алгоритм через відсутність чіткої послідовності процесів та їх взаємозв'язку, і не виділяється окремо вхід, вихід та рушійні компоненти, що вимагає врахування критеріїв для впровадження та реалізації змін [11, с. 27].

А. В. Балабаниць розробив модель управління стратегічними змінами, яка вбудована в процес стратегічного інтегрованого управління в рамках системи маркетингової взаємодії. Модель складається з декількох ключових етапів: стратегічний аналіз, планування, організація та контроль, кожен з яких далі розбивається на конкретні компоненти. Ці компоненти охоплюють реактивне управління, включаючи аналіз макро- та мікрокліматичних факторів маркетингової взаємодії, що веде до розробки механізмів адаптації до зовнішніх стратегічних змін; та проактивне управління, яке включає контекст-аналіз, ідентифікацію стратегічних змін, аналіз силових полів, тактики реалізації стратегічних змін, оцінку їх результатів та розробку рекомендацій для поліпшення управління цими процесами [8, с. 50].

Механізм, який оптимально відповідає вимогам управління стратегічними змінами, детально описано в роботі О. О. Гайдей та Я. В. Лісун [12, с. 475]. Вони аналізують як зовнішні, так і внутрішні чинники, що ініціюють трансформаційні процеси на різних рівнях управління — стратегічному, тактичному та операційному. В результаті цих змін очікується зростання капіталу організації. У межах обговорюваного механізму виділені причини, що впливають на процес змін, який включає етапи підготовки, впровадження та закріплення. Цей процес спрямований на досягнення стратегічних цілей, що передбачає зростання людського, фінансового та соціального капіталів.



Підсумовуючи аналіз наукових поглядів щодо механізмів управління змінами та стратегічними змінами, корисно виокремити ключові елементи, що є спільними для обох підходів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Послідовні кроки механізму управління стратегічними змінами

Кроки	Деталізація
Виокремлення суб'єкта і об'єкта	де перший зазвичай представлений керівництвом або окремим підрозділом, а об'єкт відповідає за сфери, де зміни мають бути впроваджені. Включення суб'єкта до механізму є критичним, як це було зазначено раніше, у зв'язку з необхідністю наявності рушійної сили, яка ініціює процес перетворення ідей в дію через внутрішні елементи структури механізму. Це підтверджує необхідність включення компоненту, відповідального за управлінські рішення у контексті стратегічних змін. Розгляд підрозділу з відповідними повноваженнями як організаційного забезпечення впровадження механізму є важливим для успішної реалізації змін.
Виявлення джерел змін, як зовнішніх, так і внутрішніх	стратегічні зміни повинні реагувати передусім на зовнішні виклики, які можна розглядати як тиск зовнішнього середовища на господарюючі суб'єкти, оскільки саме це середовище є джерелом матеріальних та нематеріальних ресурсів. Механізм управління стратегічними змінами виявляється ефективним способом для підприємства вижити в умовах ринкової конкуренції і впливу зацікавлених сторін.
Наявність процесної компоненти у механізмах	виражається у послідовності різних етапів, фактично вказує не на сам механізм, а безпосередньо на процес імплементації змін. Для забезпечення ефективності цього процесу, корисно розмежовувати процеси створення продукту та процеси його управління. Механізм же має служити перш за все джерелом перетворення вхідних ресурсів у вихідні результати, із чітким виділенням точок застосування рушійної сили. Спроби інтегрувати процес та механізм в одній структурі часто призводять до декларативного визначення їх взаємодії.
Застосування різноманітних управлінських інструментів у структурі механізму	таких як принципи, функції, методи, закони та цілі, дозволяє вважати їх ключовими структурними елементами. У цьому дослідженні такий інструментарій було розроблено, структуровано та теоретично обґрунтовано на методологічній основі, що надає підстави для його використання в рамках механізму.
Акцентування уваги на потенціалі: стратегічному та ресурсному потенціалі підприємства	Це вимагає врахування його рівня для забезпечення необхідних ресурсів для реалізації стратегічних змін, а також ідентифікації можливих вузьких місць у внутрішньому середовищі підприємства. Крім того, дослідники підкреслюють необхідність враховувати позицію підприємства у галузі, визначення можливостей для росту цього сектору національної економіки, а також його обмежень та бар'єрів для входу, аналізуючи стадію життєвого циклу галузі.

Існує величезна кількість технологій для передбачення змін. Їх можна розділити на дві групи: технології пасивного прогнозування та технології активного прогнозування типу планування, прогнозування, футурологія та форсайт [60, с. 240]. Планування базується на досягнутих показниках компанії досягнуті на момент аналізу. Прогноз був одним із перших економетричних інструментів, заснованих на науково-математичні процедури. Ці процедури допомогли створити можливі сценарії для подальшого функціонування. Футурологія передбачає майбутні результати на основі методів обробки інформації за допомогою механізму самоздійснення очікувань. Форсайт – це суміш планування та футурології. Прогнози, футуристичні моделі та форсайт – це м'які технології для змін впровадження, а плани вважаються жорсткими технологіями [50, с. 98]. М'які технології, які відображають демократичний стиль правління, почали витісняти жорсткі технології та їхній жорсткий стиль. Замість централізованих процедур розробки планів, механізми для виникає самоорганізація [28, с. 12].

Для компаній традиційні системи стратегічного управління набувають нових характеристик впровадження механізмів форсайту. Однією з таких технологій є управління змінами.

Оцінка ефективності впровадження стратегій змін є проблематичною. Більшість систем оцінки ефективності засновані на річному бюджеті та операційному плані компанії. Дані системи спрямовані на короткострокові періоди та тактику компанії, але не в стратегії. Наприклад, у своєму дослідженні, проведеному серед 200 найбільших західних компаній, Renaissance Worldwide і CFO Magazine вказують на наступні недоліки традиційного системи оцінювання: бачення та стратегія не керують діями; розподіл ресурсів не робить відповідати стратегії; Системи оцінки ефективності зазвичай базуються лише на фінансові показники [16]. Низька ефективність впровадження стратегії змін і необхідність забезпечення Конкурентоспроможність компанії означає, що є необхідність прогнозувати і

передбачати майбутні дії з зважати на зміни у зовнішньому середовищі, а не просто чекати, поки вони відбудуться.

Представляємо на рис. 1.5 план змін:

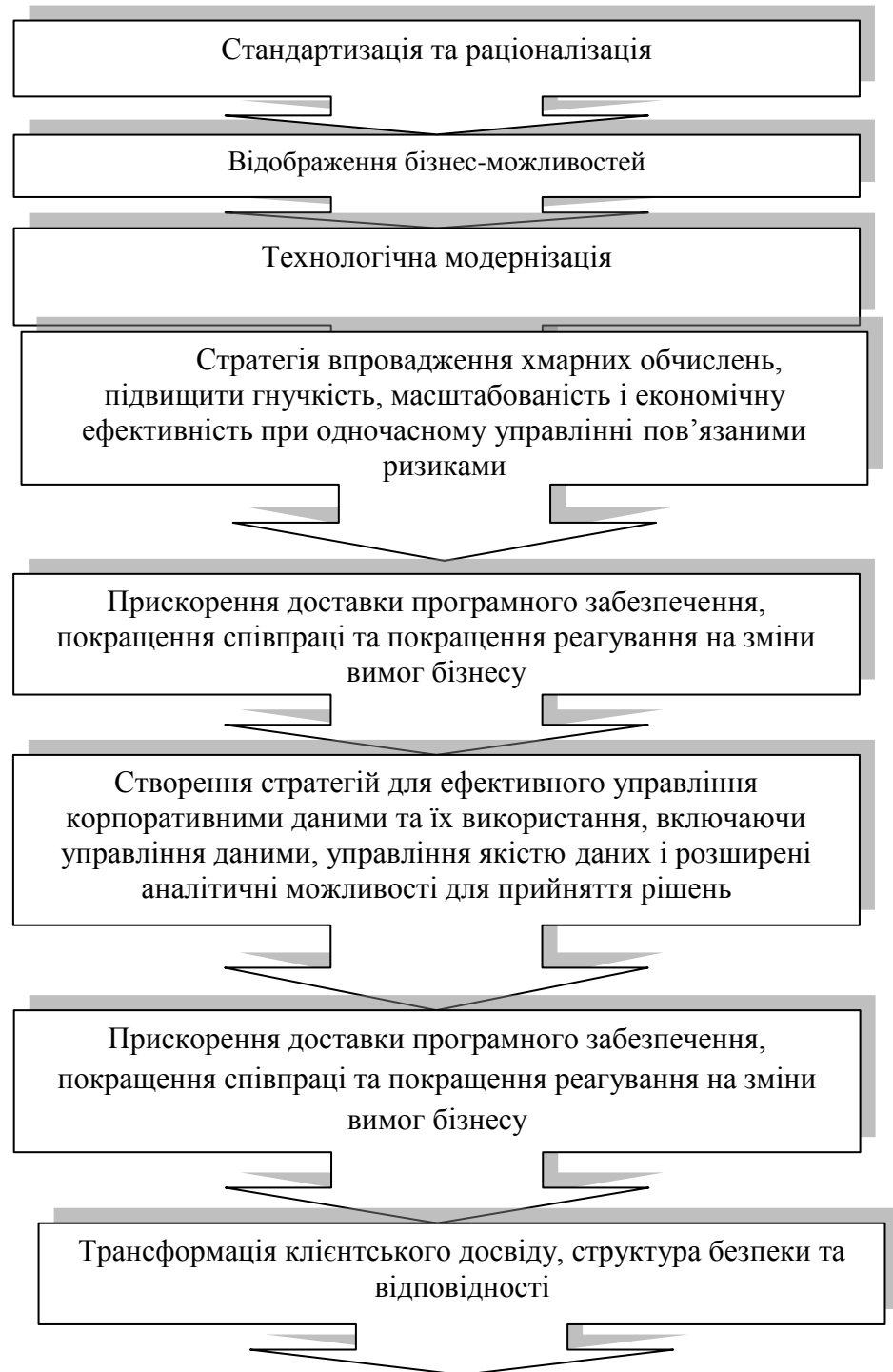


Рис. 1.5. Покроковий план змін підприємства

Стратегії корпоративної архітектури охоплюють загальні плани, методології та підходи, які приймають організації, щоб узгодити свої бізнес-цілі зі своєю ІТ-інфраструктурою та технологічними рішеннями [38, с. 68].

Ці стратегії передбачають визначення структури, процесів і стандартів для управління корпоративною архітектурою організації та еволюцію цієї архітектури з часом. Вони часто включають структуру управління, технологічні дорожні карти, підходи до управління портфелем і механізми співпраці, щоб гарантувати, що архітектура підприємства ефективно підтримує цілі та завдання організації.

Перехід до стратегічної корпоративної архітектури вимагає участі всієї компанії, коли колеги беруть участь у зборі даних, а особи, які приймають рішення, щоб керувати компанією.

Ґрунтуючись на висновках, зазначимо дії, які організації можуть зробити, щоб покращити свою функцію корпоративної архітектури, ефективно керувати змінами та підготуватися до майбутнього:

- Зібрати високоякісні дані від ключових користувачів.
- Ефективно керувати ризиками, витратами та змінами.
- Керувати своїм ІТ-портфоліо.
- Змоделювати та порівняти поточні сценарії з майбутніми прогнозами.
- Надати зацікавленим сторонам автоматизовану статистику.

Після того, як керівництво ініціює і запровадить зміни, важливо відстежити їх вплив, щоб визначити їх ефективність. При цьому варто порівняти процеси чи ситуації до та після зміни, щоб оцінити відмінності. Залежно від зміни, мають визначити дані, щоб надати інформацію про продуктивність або фінансові результати. Якщо простежується покращення, це може виявитися ефективною зміною.

### **Висновки до першого розділу:**

В даному розділі здійснено узагальнення існуючих підходів до розуміння механізмів управління змінами взагалі, та стратегічними змінами зокрема та отримані наступні результати:

1. Умови функціонування сучасних підприємств спонукають їх до постійних змін з метою пристосування до середовища організації. Аграрні підприємства повинні постійно адаптуватися до змін, і при цьому залишатися конкурентоспроможними, від технологічного прогресу до зміни ринкової динаміки. При цьому управління змінами на підприємстві забезпечує плавне й успішне впровадження змін, а також реалізацію довгострокових переваг змін, оскільки воно допомагає: навігація в складності змін; подолання опору та стимулювання прийняття; поєднання організаційної культури з технологічними інноваціями; максимізація рентабельності інвестицій і забезпечення стійких змін; зниження ризиків; творення стійкої робочої сили.

2. Управління змінами представляє методи та способи, якими організація визначає та впроваджує різні процеси змін, як внутрішні, так і зовнішні. Як правило, це означає, що принципи управління змінами актуальні, коли готують співробітників до різноманітних організаційних змін, допомагають їм здійснити перехід, встановлюють точні кроки, які вони повинні виконати для впровадження змін, і контролюють наслідки, які викликають зміни. Враховуючи типово складний характер широкомасштабних змін і природну стійкість людей до них, застосування структурованого підходу до впровадження змін зазвичай є найефективнішим способом

3. У контексті сучасного маркетингового менеджменту бізнес-організації повинні усвідомлювати, що все навколо змінюється: правила гри, учасники, масштаби діяльності та розміри ринків. Іншими словами, немає нічого постійного. Зміни можуть бути як локальними, так і глобальними, причому розвиток подій може стосуватися різних сфер: виконавчо-розпорядчої, техніко-економічної, соціально-громадської, інформаційно-аналітичної. Управлінські рішення, прийняті всередині організації за вищезазначених умов, вимагають надійних теоретичних підстав для вибору з точки зору потенційних ризиків та поточних і майбутніх економічних ефектів.

4. Маркетинговий механізм управління на підприємстві – це системний підхід до управління всіма маркетинговими функціями, що забезпечує координацію і оптимізацію різних аспектів маркетингової діяльності з метою досягнення стратегічних цілей компанії. Це поняття охоплює весь процес планування, організації, контролю та моніторингу маркетингових операцій, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та потреби ринку. Ключовим елементом є вплив суб'єкта на об'єкт, який ініціює процес перетворення ресурсів з вхідних у вихідні через внутрішні компоненти, що в рамках розробленої структури механізму призводить до прийняття управлінських рішень. Механізм повинен враховувати як внутрішні, так і зовнішні джерела змін, причому основна увага в дослідженні приділена зовнішнім факторам. Важливим є включення процесної складової, яка забезпечує трансформацію.

5. Фундамент механізму складає методологічний базис, що включає закони, принципи та функції, загальні для всіх підприємств, а конкретні методи рекомендуються з урахуванням стратегічного потенціалу підприємства. Сфера реалізації стратегічних змін включає «м'які» та «жорсткі» компоненти, такі як лідерство, стиль, ієрархія, процеси, процедури, компетенції організації, технології тощо.

Стратегічні зміни розглядаються як набір проектів у портфоліо, що дозволяє координувати проектні цілі зі стратегічними амбіціями підприємства. Як результат, механізм сприяє формуванню нової конфігурації ключових підсистем функціонування підприємства та процесів, а також створенню додаткового потенціалу для зростання.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТУВАННЯ СУЧАСНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ В ТОВ «АВАНГАРД»

#### **2.1. Аналіз економічної позиції господарства в сучасних ринкових умовах**

Безперечним є факт, що Україна має чудові умови для сільського господарства, включаючи третину найродючіших земель у світі. У сільськогосподарському виробництві країни домінують три культури: пшениця, кукурудза та соняшник, призначені переважно для експорту. У рослинництві лідирують середні сільськогосподарські підприємства, хоча деякі підприємства обробляють до 500 тис. га.

Першочерговим є економічний розвиток вітчизняних аграрних підприємств. Неодмінною умовою ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств України та зростання виробництва сільськогосподарської продукції є підвищення ресурсовіддачі, у тому числі, ефективності використання потенційних ресурсів. При цьому важливо враховувати основні фактори розвитку, такі як інвестиційна та інноваційна політика держави, досягнення науково-технічного прогресу, продуктивність праці в сільському господарстві та багато інших [7, с. 71].

Вагомий внесок сільського господарства в розвиток країни, продовольчу безпеку, вплив на соціальну стабільність і макроекономічні показники визначає високу відповідальність за наслідки державної політики для сектору. Не менш важливим аспектом є відповідний економічний політики, світові тенденції, умови, що виникають у процесі глобалізації. Є потреба в стабільності і прозорості аграрної політики України у поєднанні з її відповідними завданнями вирішення нагальних проблем та пріоритетів

забезпечення розвитку сільського господарства в розрізі глобалізації, яка вимагає адаптації регуляторної політики та визначення пріоритетних рішень основних проблем, а саме:

- Зміцнення позицій аграрних підприємств в системі агробізнесу через диверсифікацію виробництва та розвиток нових ринків (інтенсивного та інтеграційного зростання).

- Поліпшення фінансово-економічного стану через збільшення обсягів виробництва, і за допомогою заходів щодо економії ресурсів, ефективного управління активами, оптимізації фінансових розрахунків та інших дій.

- Досягнення високої ділової репутації через є бездоганне виконання внутрішньої організаційної політики, своєчасність виконання договорів, чесність та прозорість у розрахунках, та висока якість товарів і послуг.

- Забезпечення високої надійності виробництва та загальної господарської діяльності, через створення потужних ресурсних резервів та страхових резервних фондів.

Вирішення зазначених вище завдань в аграрному секторі ускладнюються, а іноді і унеможливаються через військові дії, російську агресію, окупацію, чисельні руйнування, тощо. Війна також змінює звичні операційні рішення українських агрокомпаній. Такі зміни передбачають, насамперед, обмеження використання сільськогосподарських ресурсів (наприклад, добрив, пестицидів і насіння), диверсифікацію бізнесу (наприклад, дослідження чи відкриття нових підприємств) і зміну ринків (наприклад, пошук нових покупців) [19].

Враховуючи значні площі сільськогосподарських угідь в Україні велика кількість сільськогосподарських підприємств і фермерам, які працюють в різних кліматичних і природних зонах, є можливість знайти вільну нішу майже для кожного продукту випробуйте його в різних умовах і на різних типах підприємств.

Базою для проведення нашого дослідження було ТОВ «Авангард», яке є приватним сільськогосподарським підприємством – це юридична особа, які



діють на основі приватної власності і можуть засновуватися громадянами України. До них застосовуються загальні правила провадження господарської діяльності Цивільного та Господарського кодексів України.

Основною місією ТОВ «Авангард» є організація сільськогосподарського виробництва, забезпечення населення високоякісною продукцією рослинництва та тваринництва, а також отримання прибутку.

Ключовим фактором при організації аграрного виробництва є наявність земельних ресурсів та ефективно, раціонально, заощадливе їх використання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка показників забезпечення та розподілу земельних ресурсів в  
ТОВ «Авангард»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Загальна площа земельних угідь господарства, га	2645	2645	2820	175	6,62
Відведено під сільськогосподарське виробництво, га	2608	2608	2715	107	4,10
Площі ріллі, га	2588	2588	2673	85	3,28
Посівна площа господарства, га	2432	2245	2609	177	7,28
Навантаження в розрахунку на 1 працівника, га:					
сільськогосподарських угідь	48,30	52,16	55,41	7,11	14,73
посівних площ	45,04	44,90	53,24	8,21	18,22
Фондозабезпеченість сільськогосподарських угідь на 100 га, тис. грн./га	3,68	3,54	6,13	2,45	66,58
Витрати коштів в розрахунку на 100 га посівних площ, тис. грн./га.	1718,6	1018,6	1817,4	98,86	5,75

На основі наведених даних таблиці 2.1 за період з 2021 по 2023 рік

можна зробити наступні висновки:

Загальна площа земельних угідь господарства зросла з 2645 га у 2021 році до 2820 га у 2023 році, що становить збільшення на 175 га або 6,62%. При цьому площа, відведена під сільськогосподарське виробництво, також зросла з 2608 га у 2021 році до 2715 га у 2023 році, з відхиленням у 107 га або 4,10%. Така ж тенденція і стосовно площі ріллі - з 2588 га у 2021 році до 2673 га у 2023 році, збільшившись на 85 га або 3,28%. В той час як площа посівів господарства показала значне коливання: зниження у 2022 році до 2245 га і зростання до 2609 га у 2023 році, що в кінцевому підсумку становить збільшення на 177 га або 7,28% порівняно з 2021 роком.

Навантаження на 1 працівника щодо сільськогосподарських угідь зросло з 48,30 га до 55,41 га, що є зростанням на 7,11 га або 14,73%. В той же час, навантаження на посівні площі зросло з 45,04 га до 53,24 га на працівника, що становить збільшення на 8,21 га або 18,22%.

Фондозабезпеченість сільськогосподарських угідь на 100 га збільшилася з 3,68 тис. грн./га у 2021 році до 6,13 тис. грн./га у 2023 році, що є значним зростанням на 2,45 тис. грн./га або 66,58%.

Витрати коштів на 100 га посівних площ зросли з 1718,6 тис. грн./га у 2021 році до 1817,4 тис. грн./га у 2023 році, зі збільшенням на 98,86 тис. грн./га або 5,75%.

Загалом, дані вказують на тенденцію щодо зростання площ, продуктивності та ресурсного потенціалу господарства, що супроводжується підвищенням витрат, але також і значним збільшенням фондозабезпечення.

Важливим питанням для характеристики ТОВ «Авангард» є розміщення виробництва (спеціалізація) – це розміщення того чи іншого виду сільськогосподарських культур або тваринництва з урахуванням природних, економічних і екологічних факторів регіонів країни з метою виробництва та обслуговування сільськогосподарської продукції та полягає в розміщенні служби надані їм. Розміщення сільськогосподарського виробництва показує суспільний поділ праці кількісно, і кожне господарство,

район, область, яка розташована на території країни, який вид сільськогосподарських посівів, який вид худоби утримується та яка послуга їм підходить.

Важливою умовою збільшення виробництва є правильне здійснення спеціалізації та ефективність (табл. 2.2). Спеціалізація здатна підвищити продуктивність праці, рентабельність і дохідної частини господарства.

Таблиця 2.2

## Зміни у складі та структурі товарної продукції ТОВ «Авангард»

Види товарної продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва, всього	59974,7	76,77	37986,7	80,32	34284,9	69,15
у т.ч. зернові та зернобобові	23027,9	29,48	13428,1	28,39	11831,2	23,86
з них: пшениця озима	12458,3	15,95	5942,1	12,56	7624,9	15,4
кукурудза на зерно	5975,6	7,65	3058,4	6,47	2135,2	4,3
ячмінь ярий	3047,2	3,90	4022,3	8,51	2014,3	4,1
овес	1546,8	1,98	405,3	0,86	56,8	0,1
Соняшник	35478,6	45,41	24156,3	51,08	20148,3	40,6
Інша продукція рослинництва	1468,2	1,88	402,3	0,85	2305,4	4,6
Продукція тваринництва, всього	15397,6	19,71	8039,3	17,00	12019,9	24,2
у т.ч. приріст живої маси ВРХ	3058,4	3,91	2059,3	4,35	3635,4	7,3
приріст живої маси свиней	4586,3	5,87	1532,8	3,24	2458,3	5,0
Молоко	7204,3	9,22	4025,3	8,51	5247,9	10,6
Інша продукція тваринництва	548,6	0,70	421,9	0,89	678,3	1,4
Інші роботи і послуги	2749,7	3,52	1266,0	2,68	3276,2	6,6
Всього по господарству	78122,0	100,00	47292,0	100,00	49581,0	100,00

На основі аналізу даних таблиці про товарну продукцію за 2021-2023 роки можна зазначити:

Загальна продукція рослинництва показала зниження з 59974,7 тис. грн. у 2021 році до 34284,9 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про зменшення частки доходів від рослинництва з 76,77% до 69,15%. Це може свідчити про зниження продуктивності або падіння цін на продукти рослинництва, останнє є малоймовірним).

Зернові та зернобобові культури також зазнали зниження у вартості товарообігу та в процентному вираженні від загального обороту, особливо значне зниження відбулося у кукурудзі на зерно та у вівсі, що може бути пов'язано зі змінами умов вирощування або ринкових цін.

Соняшник залишається прибутковим напрямком, хоча й тут відзначається зниження як у грошовому вимірі, так і у процентному співвідношенні, попри те, що зниження не таке критичне, як у інших сегментах.

Продукція тваринництва показала зростання від 15397,6 тис. грн. у 2021 році до 12019,9 тис. грн. у 2023 році, збільшивши свою частку в загальному обороті господарства з 19,71% до 24,2%. Особливо відзначається зростання приросту живої маси ВРХ, що може свідчити про зосередження зусиль на розвиток тваринництва.

Молоко також показало позитивну динаміку, збільшивши свою частку в структурі доходів, що свідчить про стабільний попит і можливе збільшення обсягів виробництва або покращення якості продукції.

Інші роботи і послуги відчутно зросли, майже подвоївши свою частку в структурі доходів господарства з 2,68% у 2022 році до 6,6% у 2023 році, що може вказувати на розширення наданих послуг або зростання їх ефективності.

Загалом, дані товарообігу ТОВ «Авангард» свідчать про поєднання галузей рослинництва і тваринництва, а також послуги, що може бути відповіддю на зміни у ринкових умовах та спробою диверсифікації джерел доходу.

Важливість наявності та підтримки в належному стані матеріально-

технічної бази не можна недооцінювати, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, ефективність і конкурентоспроможність аграрних підприємств. Забезпечення ТОВ «Авангард» матеріально-технічними ресурсами, представлено нами в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Рівень використання основних і оборотних засобів в динаміці

## ТОВ «Авангард»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2023 р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	28331	41538	54107	25776	90,98
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	70816	73686	44257	-26559	-37,50
Забезпеченість одиниці виробничих ресурсів основними засобами, тис. грн.:					
на 100 сільськогосподарських угідь	1086,3	1592,7	1992,9	906,6	83,45
на одного середньорічного працівника	524,6	830,8	1104,2	579,6	110,47
Фондовіддача в розрахунку на 100 грн. залучених основних засобів, грн.	275,7	113,9	91,6	-184,1	-66,77
Фондомісткість 1 грн. вартості валової продукції, грн.	0,36	0,88	1,09	0,73	200,92
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	330,9	568,7	325,8	-5,1	-1,53
Вивільнено (-)/залучено (+) оборотних засобів проти попереднього року, тис. грн.	1025,4	30816,8	-32995,5	-34020,9	-3317,82
Рентабельність основних активів господарства, %	117,55	49,90	0,44	-117,11	x
Норма прибутку, %	33,59	17,99	0,24	-33,35	x

На основі аналізу даних табл. 2.3 матеріально-технічних і фінансових показників за період з 2021 по 2023 рік можна зробити наступні висновки:

Середньорічна вартість основних виробничих засобів зростає з 28,331 тис. грн. у 2021 році до 54,107 тис. грн. у 2023 році, що становить абсолютне збільшення на 25,776 тис. грн. або 90,98%. Це вказує на значні інвестиції у основні засоби.

Середньорічна вартість оборотних засобів зазнала зниження на 26,559 тис. грн., або на 37,50% порівняно з 2021 роком, що може свідчити про оптимізацію використання ресурсів або зниження виробничої активності.

Забезпеченість одиниці виробничих ресурсів основними засобами на 100 сільськогосподарських угідь та на одного середньорічного працівника значно зростає, вказуючи на підвищення капіталоемності господарства.

Фондовіддача значно знизилася з 275,7 грн. на 100 грн. залучених основних засобів у 2021 році до 91,6 грн. у 2023 році, що вказує на зниження ефективності використання основних фондів.

Фондомісткість на 1 грн. валової продукції зростає більш ніж у два рази, свідчить про збільшення витрат на виробництво на одиницю продукції.

Тривалість одного обороту оборотних засобів знизилася незначно порівняно з 2021 роком, що може свідчити про певне покращення управління оборотними активами.

Рентабельність основних активів різко знизилася з 117,55% у 2021 році до 0,44% у 2023 році, що вказує на значне зниження прибутковості від основної діяльності.

Норма прибутку також знизилася з 33,59% у 2021 році до 0,24% у 2023 році, підтверджуючи загальне зниження фінансової результативності господарства.

Ці дані вказують на значні виклики, з якими стикається ТОВ «Авангард», зокрема зниження прибутковості та ефективності використання ресурсів.

Основна мета ефективного управління трудовими ресурсами полягає у збільшенні продуктивності праці, що досягається шляхом синхронізації інтересів працівників з економічними стимулами їх діяльності в умовах ринкових умов та покращенням ефективності виробництва в аграрному секторі. Вдосконалення використання ресурсів і оптимізація зайнятості повинні базуватись на добре продуманій стратегії трудової організації. Дослідження визначають, що ключові показники продуктивності в аграрному секторі мають велике значення, адже зростання цих показників сприяє звільненню ресурсів, які можна ефективно перерозподілити для використання в інших секторах економіки.

Потреби в робочій силі можуть змінюватися залежно від практики сільськогосподарського виробництва, оскільки промислові культури часто вимагають більше праці, ніж основні (наприклад, садівництво вимагає додаткової прополки та регулярного збирання врожаю порівняно з сезонним вирощуванням основних культур), а також зі зміною методів ведення сільського господарства (наприклад, регулярне зрошення вимагає постійної праці, і механізація може витіснити працю на деяких стадіях виробництва). Незважаючи на те, що вони мають вирішальне значення для прибуткових систем сільського господарства, ми знаємо менше про збої на ринку землі та праці, ніж про інші перешкоди для впровадження сільськогосподарських технологій і продуктивності. Потрібні додаткові докази, щоб зрозуміти важливі прогалини в наших знаннях про те, як фермери можуть найкраще використовувати домашню та найману працю на додаток до сільськогосподарських технологій [24].

Технологічний рівень виробництва має сприяти зниженню вартості продукції, зміцненню конкурентних позицій та утриманню клієнтської бази. Підвищення продуктивності праці може бути досягнуте через застосування логістичних технологій, розширення ринків, зменшення матеріалоемності продукції та оптимізацію транспортних витрат, а також через активне заохочення та мотивацію працівників. Безпека та охорона праці також

відіграють важливу роль, включаючи технічне оновлення обладнання, оцінку ризиків, атестацію робочих місць та зниження рівня травматизму, що сприяє збільшенню привабливості робочих місць. Виробнича та соціальна інфраструктура, які є частиною робочого середовища, потребують удосконалення з урахуванням сучасних вимог для поліпшення умов праці та відпочинку працівників [48].

Зміни чисельності працівників та їх продуктивності праці, ми представили в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка зміни чисельності працівників та їх продуктивності праці в  
ТОВ «Авангард»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	54	50	49	-5	-9,26
Витрати робочого часу в розрахунку на одного середньорічного працівника:					
люд.-днів	276	242	253	-23	-8,29
люд.-годин	2163	2038	2053	-110	-5,08
Продуктивність праці по господарству:					
річна в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.	1039,3	991,8	1084,2	44,8	4,31
денна в розрахунку на відпрацьований люд.-день, грн.	3766,7	4098,3	4284,2	517,5	13,74
погодинна в розрахунку на відпрацьовану люд.-год., грн.	480,5	486,6	528,1	47,6	9,90

На основі аналізу наданих даних за період з 2021 по 2023 рік можна



виявити наступні тенденції та зробити висновки:

Середньорічна чисельність працюючих скоротилася з 54 осіб у 2021 році до 49 осіб у 2023 році, що становить зниження на 5 осіб або -9,26%. Це може свідчити про оптимізацію кількості штату або збільшення ефективності роботи.

Витрати робочого часу на одного середньорічного працівника у людино-днях та людино-годинах також знизились. У людино-днях зниження становило 23 дні (з 276 до 253) або -8,29%, а у людино-годинах – 110 годин (з 2163 до 2053) або -5,08%. Це може вказувати на підвищення продуктивності роботи.

Загальна продуктивність праці на господарство у розрахунку на одного працівника виросла з 1039,3 тис. грн. у 2021 році до 1084,2 тис. грн. у 2023 році, що є зростанням на 44,8 тис. грн. або 4,31%. Денна продуктивність на відпрацьований людино-день збільшилася на 517,5 грн. до 4284,2 грн., що є зростанням на 13,74%, а погодинна продуктивність зросла на 47,6 грн. до 528,1 грн., збільшення на 9,90%.

Ці дані свідчать про покращення ефективності роботи в ТОВ «Авангард», не дивлячись на зменшення кількості персоналу, витрат робочого часу. Продуктивність праці зросла, що вказує на більш ефективне використання людських ресурсів.

Для ефективного використання трудових ресурсів у сільському господарстві усім суб'єктам господарювання необхідно збільшити свою підприємницьку активність, що в свою чергу підвищить економічну ефективність виробництва. Важливо також зосередитись на розвитку та синергетичному поєднанні галузей рослинництва та тваринництва за допомогою вибору високопродуктивних сортів сільськогосподарських культур, порід тварин, що може сприяти підвищенню їхньої продуктивності.

Через постійне зростання вхідних витрат (витрати на персонал, енергію, вихідні матеріали тощо) багато аграрних підприємств в Україні опинилися в такому складному становищі, змушені вести жорстку

конкурентну боротьбу як на внутрішньому, так і на світовому ринках (рис. 2.1, 2.2). Конкурентна перевага може бути створена вільним наявним капіталом, традиційним становищем на ринку або тривалим досвідом управління; перш за все, вам потрібна здатність використовувати радикальні інновації внутрішніх процесів, інструменти для управління цими процесами та онлайн-моніторинг вибраних параметрів як дуже ефективна зброя.

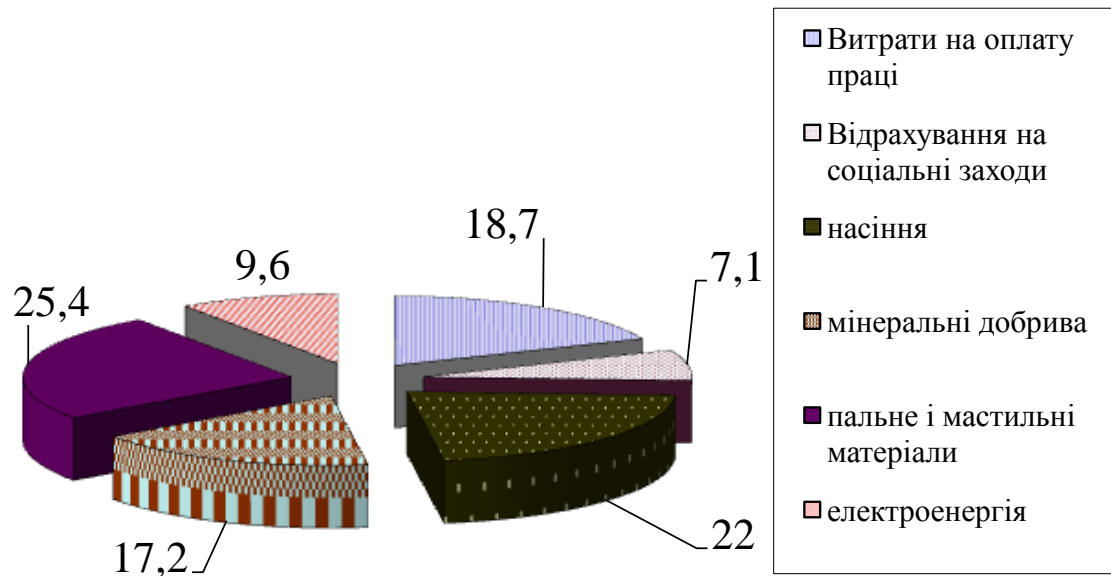


Рис. 2.1. Структура витрат галузі рослинництва в ТОВ "Авангард"

На наведеній діаграмі показано структуру витрат газу рослинництва в ТОВ «Авангард». З діаграми можна зробити наступні висновки:

Паливо і мастильні матеріали становлять найбільшу частку витрат, що дорівнює 25,4%. Це вказує на високу залежність від енергоносіїв у рослинництві даної компанії.

Мінеральні добрива також становлять значну частину витрат – 18,7%. Це підкреслює важливість добрив у технологічному процесі вирощування сільськогосподарських культур.

Витрати на оплату праці складають 9,6% від загальних витрат, що може свідчити про оптимізацію витрат на оплату праці або про низьку частку прямих затрат на оплату праці у загальній структурі витрат.

Видатки на соціальні заходи займають 7,1% витрат, відображаючи зобов'язання компанії щодо соціальної підтримки своїх працівників.

Електроенергія займає меншу частину витрат – 7,1%, що може вказувати на відносно менше споживання електроенергії в процесах рослинництва порівняно з іншими сегментами витрат.

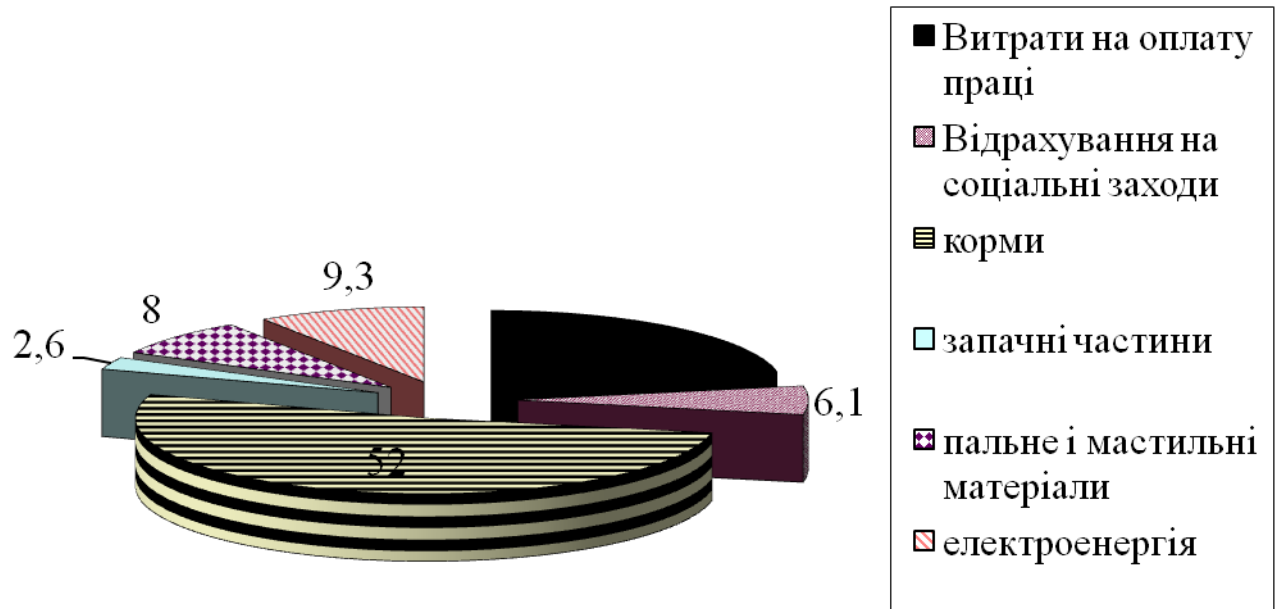


Рис. 2.2. Структура витрат в галузі тваринництва ТОВ "Авангард"

З представленої діаграми витрат у галузі тваринництва ТОВ «Авангард» можна зробити наступні висновки:

Паливо та мастильні матеріали становлять найбільшу частку витрат – 9,3%. Це вказує на значну енергозалежність виробничих процесів у тваринництві.

Корми є другою за величиною статтею витрат, складаючи 8% від загальних витрат. Видатки на корми безпосередньо впливають на продуктивність і здоров'я тварин, що є критичним для ефективності господарства.

Електроенергія займає 6,1% витрат. Наявність такої частки може вказувати на важливість електроенергії в процесах обігріву, вентиляції, освітлення та інших автоматизованих систем утримання тварин.

Витрати на оплату праці становлять 2,6% від загальних витрат. Низька частка може свідчити про автоматизацію процесів або про використання некваліфікованої, недорогої робочої сили.

Видатки на соціальні заходи складають всього 2%. Це може вказувати на обмежену кількість або масштаб соціальних ініціатив, що реалізуються підприємством.

Загальний висновок з даних вказує на значний вплив матеріальних та енергетичних витрат у структурі загальних витрат тваринництва, що підкреслює важливість оптимізації ресурсоспоживання для підвищення ефективності господарювання в цьому напрямку.

Економічна ефективність визначається як оптимальне використання всіх ресурсів, що задіяні для виробництва продукту. Виробництво вважається економічно ефективним, коли використання ресурсів мінімальне порівняно з будь-яким іншим методом, що вимагає більше витрат. Серед усіх технічно ефективних методів слід вибрати той, що забезпечує найменші загальні витрати, що є важливим критерієм економічної ефективності. Цей показник є ключовим для вимірювання якості економічного розвитку та відіграє важливу роль у прискоренні економічного зростання. В аграрному секторі економічна ефективність полягає у досягненні максимальної кількості продукції на одиницю площі або на голову худоби з мінімальними витратами ресурсів. Часто така ефективність пов'язується з соціальною ефективністю діяльності в сільському господарстві, особливо у контексті стратегії продовольчої безпеки [52, с. 117]. Тому для успішної реалізації стратегії ефективного розвитку підприємствам необхідно мати чітке уявлення про свій поточний стан і життєвий цикл, визначити чіткі цілі для бажаного стану і реалізувати заходи для досягнення необхідних результатів.

Економічна ефективність визначається як ступінь раціональності використання обмежених ресурсів суспільства для створення товарів. Існують різноманітні методи оцінки цього показника, які базуються на

аналізі використання ресурсів, затратах, або на розподілі кінцевих споживчих товарів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Аналіз показників ефективності роботи в ТОВ «Авангард»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Вироблено валової продукції в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	56124	49589	53124	-3000	-5,34
Валовий дохід, тис. грн.	78122	47292	49581	-28541	-36,53
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	44820	26566	49343	4523	10,09
Отримано чистого прибутку, тис. грн.	33302	20726	238	-33064	-99,29
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів, грн.	275,7	113,9	91,6	-184,1	-66,77
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	330,9	568,7	325,8	-5,1	-1,53
Річна продуктивність праці, тис. грн.	1039,3	991,8	1084,2	44,8	4,31
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:					
валової продукції	2152,0	1901,4	1956,7	-195,3	-9,08
валового доходу	2995,5	1813,3	1826,2	-1169,3	-39,04
прибутку	1276,9	794,7	8,8	-1268,2	-99,31
Рівень рентабельності продажів, %	174,30	178,02	100,48	-73,82	x
Рівень рентабельності діяльності, %	74,30	78,02	0,48	-73,82	x

На основі аналізу наведених в таблиці 2.5 даних можна зробити наступні висновки щодо фінансово-економічного стану підприємства за період з 2021 по 2023 роки:

Виробництво валової продукції знизилося з 56,124 тис. грн. у 2021 році

до 53,124 тис. грн. у 2023 році, що є падінням на 5,34%. Це може вказувати на зниження обсягів виробництва або зміну умов виробництва.

Валовий дохід значно скоротився на 36,53%, з 78,122 тис. грн. до 49,581 тис. грн., що може свідчити про зниження продажів або цін на продукцію.

Загальні витрати підприємства зросли на 10,09% з 44,820 тис. грн. у 2021 році до 49,343 тис. грн. у 2023 році, що підкреслює збільшення витратної частини в умовах зменшення доходів.

Чистий прибуток демонструє драматичне падіння на 99,29% з 33,302 тис. грн. до 238 тис. грн. Це значне зниження прибутковості може вказувати на серйозні проблеми в операційній ефективності або ринкові труднощі.

Фондовіддача знизилася на 66,77%, що свідчить про значне зниження ефективності використання основних засобів.

Тривалість обороту оборотних засобів зменшилася незначно, що може свідчити про стабілізацію управління оборотними активами.

Продуктивність праці зросла на 4,31%, що є позитивним моментом серед загальної негативної динаміки, показуючи підвищення ефективності роботи персоналу.

Рівень рентабельності продажів і діяльності значно знизився, що підкреслює проблеми з дохідністю і ефективністю операцій. Саме тому, ТОВ «Авангард» має проблеми та важлива розробки стратегій щодо підвищення ефективності та відновлення рентабельності діяльності.

Рентабельність сільськогосподарського підприємства відображає його економічний стан через його здатність створювати позитивний фінансовий результат з основної діяльності, пов'язаної з аграрним виробництвом, а також з усієї господарської активності. Цей показник вимірює рівень, на якому доходи перевищують витрати, забезпечуючи підприємству можливість ефективно функціонувати в майбутньому та відповідати очікуванням власників та суспільства. Таким чином, рентабельність є важливим показником ефективності управління в компанії «Авангард» (рис. 2.3).

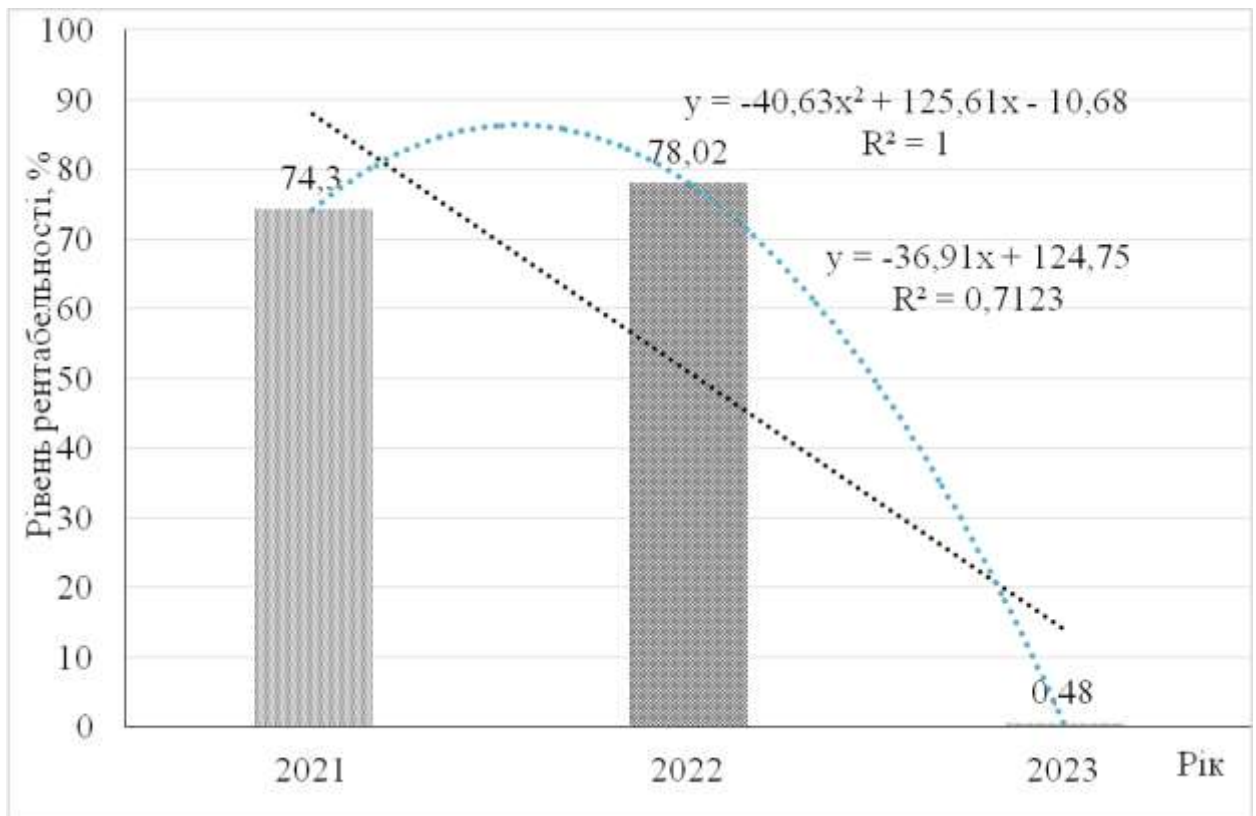


Рис. 2.3. Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності  
ТОВ «Авангард»

Графічно представлений тренд дає підстави відзначити, що, на жаль, ми мусимо констатувати різке зниження рівня рентабельності у 2023 році. Це підтверджує рівняння прямолінійного та параболічного трендів. Відповідно до прямолінійного тренду щорічне зниження рівня рентабельності становило 36,9 %, а рівень рентабельності, у 2020 році, що передує нашим дослідженням становить 124%. Відповідно до рівняння параболи можна відзначити щорічне прискорення зниження на 40,6%. Показники (коефіцієнти) апроксимації свідчать про високу достовірність виявленої тенденції.

Отже, можна констатувати, що на протязі досліджуваного періоду результативні показники знизили свій рівень, окрім витрат, які мають підвищення. В цілому підприємство працює ефективно.

## **2.2. Аналіз господарських підрозділів ТОВ «Авангард» (організаційної структури, виробництва, збуту)**

В умовах постійного пошуку нових форм і методів роботи актуальність удосконалення динаміки розвитку механізму управління зростає. При цьому всебічне вивчення можливостей підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур на основі ефективного управління змінами в них діяльності стає перспективним напрямом наукових досліджень для ТОВ «Авангард».

Сучасні підприємницькі структури в аграрному секторі функціонують і розвиваються в умовах економічної невизначеності та нестабільності, які впливає на багато процесів, що відбуваються як у світі, так і всередині національної економіки. Це підкреслює важливість логічних підходів до управління стратегічними змінами з метою мінімізації небезпек і ризику, породжені негативними факторами, а також додавати та отримувати користь від впливу позитивних факторів [45, с. 86].

Ми сформулювали стратегічні зміни, як процес трансформації бачення, цілей, стратегій і можливостей організації для досягнення сталої конкурентної переваги та продуктивності. Однак перш ніж впроваджувати будь-які зміни, необхідно визначити їх потребу та оцінити поточну ситуацію, для того щоб відповісти на важливі запитання: які причини спонукають підприємців до змін; як можна реалізувати цей процес; які кроки необхідно зробити та навести їх економічне обґрунтування. Саме тому, ми зосередились на дослідженні роботи основних складників діяльності ТОВ «Авангард», виявленні слабких місць та аналізу ефективності виробництва продукції.

При цьому принципово врахувати специфічні характеристики, притаманними цій галузі.



В даний перелік завдань нашого дослідження є встановлення відповідності організаційної структури ТОВ «Авангард» сучасними умовам та вимогам маркетингового управління.

Ми зазначали, що організаційна структура стосується того, як відділи, групи та окремі люди організовані в маркетинговій організації. Визначаються відносини, канали зв'язку, а також ролі та обов'язки кожного члена. Виходячи з цього, ефективна маркетингова організаційна структура забезпечує ясність, сприяє співпраці та забезпечує плавний робочий процес, що зрештою покращує маркетингові зусилля. Ми схематично представили ієрархічну структуру управління на рис. 2.4.

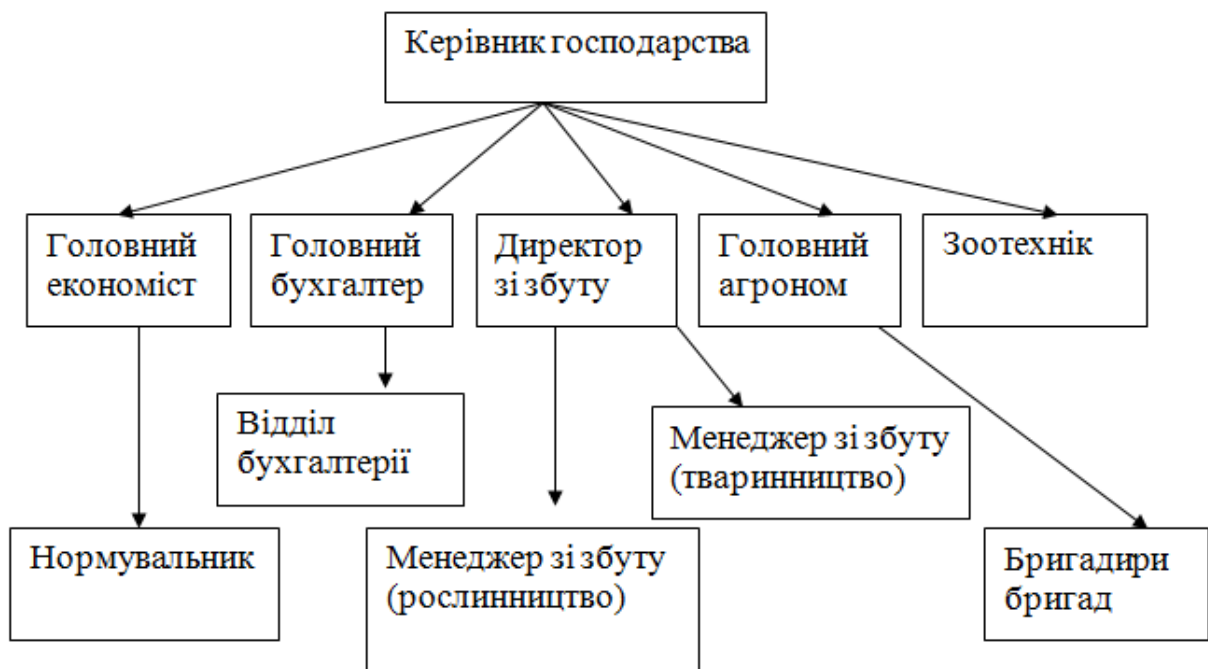


Рис 2.4. Структура управлінських підрозділів в ТОВ «Авангард»

Можна зауважити, що головна відповідальність за прийняття управлінських рішень покладається на директора підприємства. В той же час, варто відзначити достатньо велику кількість підрозділів на підприємстві, система розгалужена ще й тому, що на підприємстві виробництво йде по двох галузях (рослинництво та тваринництво), що вимагає додаткових фахівців. Звичайно, керівники відділів здійснюють координацію роботи

підрозділів, приймають управлінські рішення та несуть відповідальність за реалізацію корпоративних завдань. На жаль, ми не можемо констатувати наявність ні відділу маркетингу, ні фахівців-маркетологів.

Однак, крім структури маркетингу, критично важливим є також здатність підприємства бути гнучким та адаптивним, тобто здатністю до адаптації та коригування діяльності з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Часом це вимагає рішень, які можуть призвести до необхідності реорганізації та структурних змін у підприємстві для його ефективної та швидкої адаптації до сучасних умов.

На наш погляд, представлена структура організації не є маркетингово-орієнтованою. Ми сформувавши недоліки, які стосуються саме питання маркетингової орієнтації:

- відсутність спеціалізованого відділу маркетингу призводить до розпорошення маркетингових функцій серед різних працівників, ускладнює координацію і знижує загальну ефективність маркетингових зусиль підприємства;

- застосування застарілих маркетингових методик, призводить до невідповідності маркетингових стратегій сучасним ринковим умовам, що може зменшувати конкурентоспроможність підприємства;

- обмежена рекламна активність перешкоджає належній присутності підприємства на ринку, обмежуючи його видимість та розпізнаваність серед споживачів;

- відсутність єдиної методології у реалізації маркетингової стратегії ускладнює управління маркетинговими ініціативами і знижує ефективність виконання маркетингових завдань;

- недоліки у формуванні бази клієнтів та системі збору – неефективний збір відгуків може затримувати процеси вдосконалення продукції та послуг, а також негативно впливати на лояльність клієнтів.

Вирішення цих проблем в ТОВ «Авангард» може значно підвищити загальну ефективність маркетингових заходів, сприяючи кращому розвитку та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Наступним завданням дослідження щодо необхідності стратегічних змін є сканування зовнішнього середовища на наявність можливостей і загроз, які можуть вплинути на ТОВ «Авангард». При цьому ми використовували такі інструменти, як аналіз PESTEL, п'ять сил Портера, SWOT-аналіз або планування сценаріїв, щоб визначити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, які впливають на аграрну галузь, аграрний ринок, споживачів, конкурентів і зацікавлених сторін [35, с. 188]. Для нас було важливим простежити за тенденціями, змінами та порушеннями, які можуть створити нові вимоги, виклики чи можливості ТОВ «Авангард».

Саме для дослідження факторів середовища, які впливають на діяльність ТОВ «Авангард» ми провели PESTEL Analysis, де оцінили фактори впливу за 5-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.6

**PESTEL** - аналіз чинників зовнішнього середовища

Група чинників	Найменування	Бальна оцінка	Підсумок
Політико-правові (C1)	Військові дії на території країни та постійні ризики ведення діяльності	5	18
	Система оподаткування, торгова політика та стабільність уряду	3	
	Вплив державних постанов, політики та політичної стабільності на бізнес	3	
	Процеси інфляції	3	
	Зміни нормативно-законодавчої бази	4	
Економічні (C2)	Загальний стан економіки держави	5	18
	Зниження рівня життя населення	3	
	Кон'юнктура аграрного ринку	3	
	Рівень інфляції	3	
	Висока корумпованість	3	
	Відсоткові ставки та доступність кредиту	4	

Соціально-культурні (C3)	Демографічні тенденції	4	13
	Міграція сільського населення	5	
	Зміни способу життя та поведінку споживачів	2	
	Фактори культурного та соціального середовища, в якому працює бізнес	2	
Науково-технічні (C4)	Фактори стосуються впливу нових технологій на агробізнес	3	15
	Недостатня розвинута матеріально-технічна база в аграрній сфері економіки	4	
	Інноваційна оптимізація діяльності галузі	3	
	Зміни в автоматизації, Інтернеті та мобільних технологіях.	5	
Природно-екологічні (C5)	Зміна кліматичних умов	4	16
	Вплив проблем навколишнього середовища на агробізнес, таких як зміна клімату, стійкий розвиток і управління відходами	4	
	Особливо природно-ресурсного потенціалу та його впливу на навколишнє середовище.	3	
	Деградація ґрунтів та обмеженість земельних ресурсів	5	

\*Примітка: 1 – відсутність загроз та сили впливу до 5 – сильний вплив та суттєві загрози.

За результатами проведеної оцінки факторів зовнішнього середовища, ми побудували ряд їх впливу на ТОВ «Авангард».

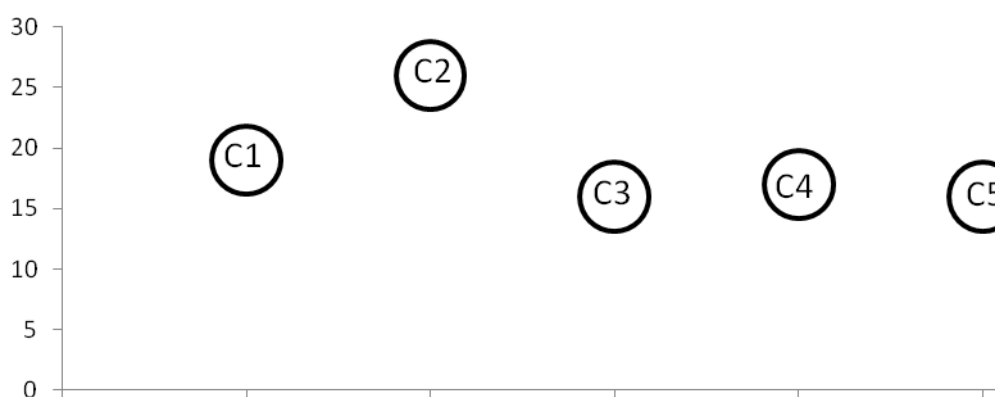


Рис. 2.5. Ранжирований ряд факторів впливу зовнішнього середовища

Варто відзначити, що підсумки факторів політичної та економічної складовою мають (сума балів) однаковий рівень -18 балів, соціально-культурних – 13 балів, технологічних – 15 і природно-кліматичних – 16 балів.

Ми вважаємо таку оцінку об'єктивною для досліджуваного підприємства, тому що саме політична та економічна ситуація в країні корелюються з усіма процесами господарської діяльності.

Юридичні фактори стосуються впливу законів і нормативних актів на бізнес. Сюди входить усе: від трудового законодавства до правил охорони здоров'я та техніки безпеки до права інтелектуальної власності [42, с. 140].

Водночас вітчизняні сільськогосподарські підприємства можуть використовувати сприятливі природні і кліматичний потенціал як конкурентна перевага [32, с. 100]. Сучасні соціально-економічні умови формують нову аграрну парадигму, в основі якої лежить конкурентоспроможність аграрія сфері і, відповідно, суттєво коригує аграрну політику економічно розвинених країн світу, а саме:

- сільське господарство визнано не проблемною, а конкурентоспроможною галуззю;

- диспаритет цін відповідає змінам у продуктивності, поведінці суміжних промисловість не є монополістичною;

- цілі аграрної політики не повинні бути спрямовані на підтримання гідного рівня доходів аграріїв, але при підвищенні ефективності та конкурентоспроможності аграрного виробництва шляхом сприяння активізації ринкових регуляторів;

- інструменти аграрної політики не повинні бути заставою та інтервенцією операції, а не цільові ціни та прямі виплати виробникам, а не контроль поставок і стимулювання попиту, але компенсаційні виплати, які не впливають на виробництво рішення, а також програми підвищення мобільності трудових ресурсів;

- світовий ринок визнано дієвим механізмом, держави повинні продовжити, зменшивши імпорتنі обмеження та скасувавши експортні субсидії.

Ми провели дослідження внутрішнього середовища на наявність сильних і слабких сторін, які можуть вплинути на підприємство. Ви можете

використовувати такі інструменти, як аналіз SWOT, аналіз ланцюжка створення вартості, аналіз основних компетенцій або оцінка організаційної культури, щоб визначити ресурси, можливості, навички, цінності та культуру, які сприяють або обмежують ТОВ «Авангард» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## SWOT – аналіз ТОВ «Авангард»

		STRENGTHS	WEAKNESSES
		SWOT - аналіз ТОВ «Авангард»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стійкий попит на аграрну продукцію.</li> <li>2. Потужний людський потенціал, злагоджена командна робота</li> <li>3. Репутація підприємства та впізнання на ринку.</li> <li>4. Налагоджена розподільчо-збутова мережа.</li> <li>5. Ресурсний потенціал.</li> <li>6. Лояльність та невимогливість споживачів.</li> <li>7. Підприємство працює з прибутком.</li> <li>8. Доволі широка лінія продукції рослинництва та тваринництва</li> </ol>
	OPPORTUNITIES		THREATS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зовнішні фактори на ринку, які можуть бути вигідними для маркетингових зусиль підприємства</li> <li>2. Диференціація продукції.</li> <li>3. Природно-ресурсний потенціал.</li> <li>4. Нові тенденції та нові сегменти ринку.</li> <li>5. Логістичні ланцюги та стратегії розвитку.</li> <li>6. Партнерства та співпраця.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальний ціновий тиск, який змушує підвищувати ціну на продукцію.</li> <li>2. Економічні спади та зміна споживчих уподобань.</li> <li>3. Зниження рівня життя .</li> <li>4. Зовнішні чинники, які потенційно можуть зашкодити маркетинговій діяльності компанії або створити проблеми для її успіху.</li> <li>5. Чисельні ризики пов'язані з військовим станом в країні.</li> <li>6. Загрози можуть включати гостру конкуренцію.</li> </ol>	

Для збереження конкурентної позицій у жорстких ринкових умовах, ТОВ «Авангард» має активно використовувати свої об'єктивні переваги. Ці

переваги визначаються географічним розташуванням підприємства, його кліматичними умовами та родючістю чорноземів. Завдяки своєму великому земельному потенціалу та можливостям для розвитку різних видів сільськогосподарського виробництва, компанія може ефективно виробляти широкий асортимент екологічно чистих продуктів, що має високий попит, як на внутрішньому ринку, так і для експорту. Це особливо актуально для країн з обмеженими природними ресурсами, де потреба в таких продуктах зростає через використання більш інтенсивних методів вирощування.

За результатами SWOT – аналізу ми в табл. 2.8 і 2.9 представили чинники, які є найбільш критичними а саме: розвиток ринкових механізмів, збільшення доходів, забезпечення конкурентоспроможних цін, покращення якості продукції та мінімізація ризиків. На ці аспекти треба оперативно реагувати, щоб вони не стали загрозами. Це включає забезпечення високих стандартів цін та якості для задоволення споживачів, а також необхідність диверсифікації асортименту продукції.

Таблиця 2.8

## Матриця можливостей

		Вплив на підприємство		
		Сильний вплив	Помірний вплив	<i>Малий вплив</i>
Рівні реалізації можливостей	Висока	Цінові переваги та оптимізація витрат	Природно-ресурсний потенціал	Логістичні ланцюги та стратегії розвитку
	Середня	Нові тенденції та нові сегменти ринку	Диференціація продукції	
	Низька	Партнерства та співпраця	Доходи населення	

Комплексна оцінка: SWOT-аналіз забезпечує комплексну оцінку як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на організацію. Оцінюючи сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, це допомагає визначити критичні фактори, які впливають на продуктивність і конкурентоспроможність.

Останньою частиною формулювання стратегічного наміру є так званий стратегічний синтез, для якого зазвичай використовується SWOT-аналіз і служить для визначення стратегічної позиції організації.

Таблиця 2.9

## Матриця загроз

		Можливі наслідки			
		Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі забиті місця
Рівні реалізації загроз	Висока	Чисельні ризики пов'язані з військовим станом в країні		Зовнішні чинники, які потенційно можуть зашкодити маркетинговій діяльності компанії	Недосконала система досліджень та освіти
	Середня		Економічні спади та зміна споживчих уподобань	Загальний ціновий тиск	
	Низька		Агресивна конкуренція	Міграційні процеси працездатного населення	

Таблиця 2.9 вказує на те, що суттєвою загрозою для ТОВ «Авангард» зараз є високий рівень конкуренції.

Порівняння зовнішнього та внутрішнього середовища та виявлення прогалин і проблем, які можуть перешкодити ТОВ «Авангард» досягти бажаних результатів. Ви можете використовувати такі інструменти, як аналіз прогалин, аналіз проблем або постановка проблеми, щоб прояснити поточний стан, бажаний стан і розбіжність або проблему між ними. Важливо повинні визначити пріоритетність прогалин і проблем на основі їх терміновості, важливості та можливості.

Ми ідентифікували ключові проблеми, з якими стикається ТОВ «Авангард»:

1. Недостатні умови зберігання продукції: відсутність адекватних сховищ на території підприємства змушує використовувати зовнішні складські приміщення для зберігання продукції.



2. Невідповідність стандартам якості: продукція часто не класифікується належним чином, що призводить до продажу товарів різної якості в одній партії, позбавляючи нас можливості отримати вищу ціну за вищу якість.

3. Проблеми з транспортуванням: особливо це стосується продукції, яка потребує швидкої доставки, але через обмеження в транспортній інфраструктурі змушені використовувати повільні способи транспортування. Це обмежує можливості продажу продукції на віддалені ринки, часто змушуючи нас згоджуватися на нижчі ціни.

4. Зловживання на нерегульованих ринках: велика кількість нерегульованих ринків в Україні спричиняє проблеми з контролем якості та ціноутворенням.

5. Брак інформації про ринок: бракує доступу до актуальної та точної інформації про ринкові ціни, що змушує нас приймати не завжди вигідні ціни, пропоновані трейдерами.

Ці визначені проблеми вимагають стратегічних змін та поліпшення в діяльності досліджуваного підприємства.

Серед основних каналів реалізації продукції можна виділити і наочно представити (рис. 2.6).

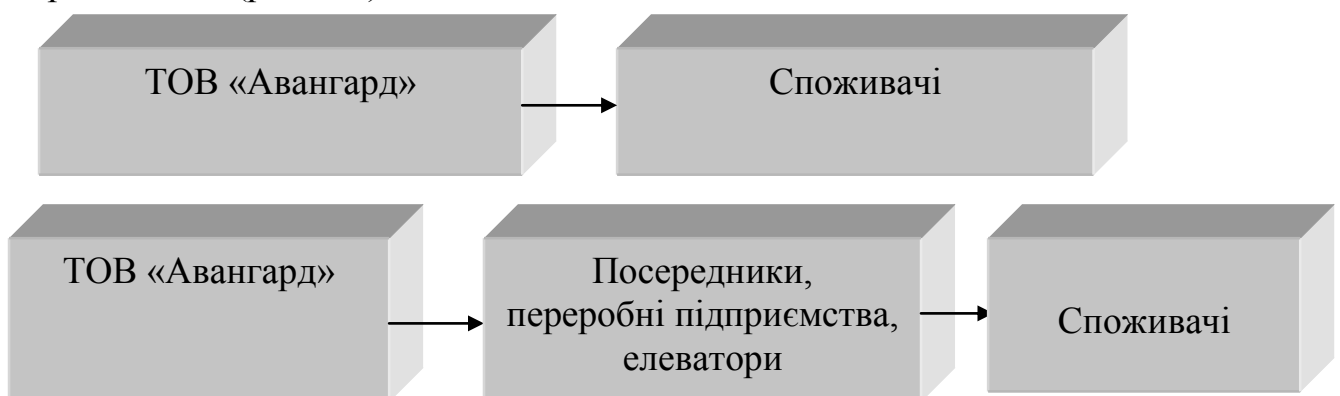


Рис. 2.6. Канали розподілу продукції підприємства

З інформації видно, що в TOB «Авангард» використовуються два основних канали дистрибуції. Ми віддаємо перевагу прямому каналу, адже

він уникає зайвих посередників та дозволяє уникнути не вигідних умов продажу та спекуляцій.

Багато компаній вважають прямий метод продажу, зокрема особистий продаж, найбільш ефективним інструментом у своїй збутовій стратегії. Така думка базується на перевазі прямої маркетингової комунікації, коли співробітники виробника, які добре обізнані зі своєю продукцією та послугами, безпосередньо спілкуються з кінцевими споживачами, що допомагає вирішувати типові проблеми збуту на сучасному ринку [46, с. 8].

Інфраструктура сільськогосподарського маркетингу охоплює широкий спектр об'єктів та інструментів, які використовують фермери та трейдери для підтримки торгівлі. Це включає процеси перетворення сировини в сільськогосподарські продукти з доданою вартістю через переробку та пакування, методи зберігання для регулювання пропозиції та попиту, а також транспортування товарів для зустрічі попиту. Також до інфраструктури входить збір, аналіз, синтез та поширення інформації, що стосується сільськогосподарських ринків. Крім того, сільськогосподарська інфраструктура маркетингу містить такі елементи як склади, у тому числі з холодильним зберіганням та умовами навколишнього середовища, камери для дозрівання, установки для виробництва льоду, а також засоби для класифікації продукції за певними якісними характеристиками [49, с. 259].

У контексті товарної політики компанії розробляють стратегії щодо конкретних продуктів, зокрема вирішують питання виробничої програми, асортименту, якості, дизайну, брендингу, упаковки та пов'язаних з бізнесом технічних послуг. Ці рішення дозволяють компаніям відрізнитися від конкурентів і забезпечити собі конкурентні переваги, додаючи певні функціональні переваги до своїх продуктів. Особливе значення має дизайн і естетика продукту, які можуть забезпечити емоційну диференціацію та створити значущу конкурентну перевагу. Також важливою є упаковка продукту, яка має захищати товар, забезпечувати легке та безпечне

відкриття і закриття, інформувати про продукт і бути придатною для його зберігання.

З точки зору ефективності ТОВ «Авангард» відстежуємо фінансові показники ефективності в рамках інформаційних систем управління.

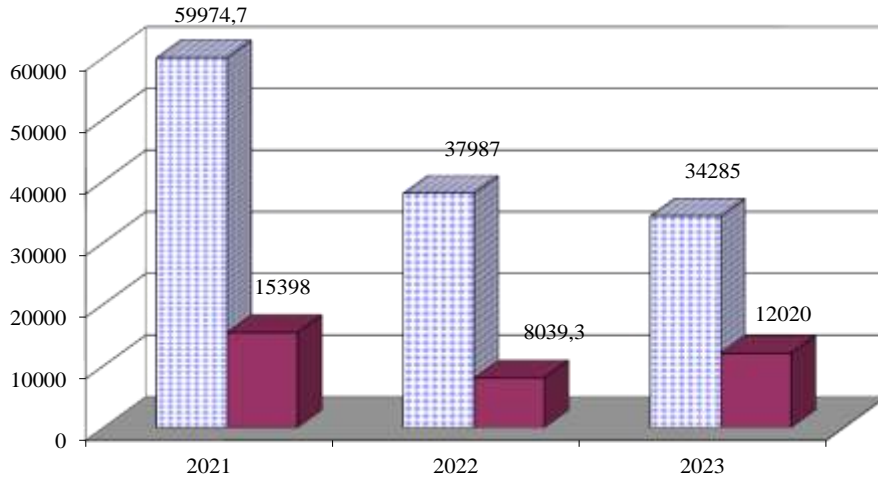


Рис. 2.7. Порівняння виручки від реалізації продукції рослинництва і тваринництва в ТОВ "Авангард"

Наочно ми можемо побачити суттєву різницю між виручкою від реалізації продукції двох галузей: рослинництво забезпечує ТОВ «Авангард» суттєвий товарообіг порівняно із тваринництвом, хоча його рівень в динаміці знижується. 2022 рік став найгіршим по товарообігу в галузі тваринництва, що ми корелюємо із складним становищем з кормами, падежем тварин, чисельними ризиками.

Ці умови призводять до того, що виробники сільськогосподарської продукції залишаються вразливими перед ціновим диктатом постачальників засобів виробництва та покупців їхньої продукції, а також страждають від постійної нестачі фінансових ресурсів, що обмежує можливості для технічного та технологічного оновлення галузі. Відтак, не дивно, що в останні роки в аграрних підприємствах спостерігається зниження обсягів виробництва аграрної продукції.

## Висновки до другого розділу:

Оцінка загальної ефективності роботи господарств вимагає аналізу за важливими економічними індикаторами за допомогою системи зведених розрахункових показників. Ці дані відображають зростання виробництва, продуктивність праці, вартість праці, ефективність виробничих витрат і активів, а також рентабельність виробництва та використання матеріально-технічної бази. Саме на основі аналіз показників діяльності досліджуваного підприємства ми сформуваємо наступні висновки:

1. Основною місією ТОВ «Авангард» є організація сільськогосподарського виробництва, забезпечення населення високоякісною продукцією рослинництва та тваринництва, а також отримання прибутку.

Загальна продукція рослинництва показала зниження з 59974,7 тис. грн. у 2021 році до 34284,9 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про зменшення частки доходів від рослинництва з 76,77% до 69,15%. Це може свідчити про зниження продуктивності або падіння цін на продукти рослинництва, останнє є малоймовірним).

2. Підприємство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва (зернових та олійних культур) та тваринництва (молоко та продукція ВРХ та свинарства). Зернові та зернобобові культури зазнали зниження у вартості товарообігу та в процентному вираженні від загального обороту, особливо значне зниження відбулося по кукурудзі на зерно та у вівсі, що може бути пов'язано зі змінами умов вирощування та економічними причинами. Соняшник залишається прибутковим напрямком, хоча й тут відзначається зниження як у грошовому вимірі, так і у процентному співвідношенні, попри те, що зниження не таке критичне, як у інших сегментах.

Продукція тваринництва показала зростання від 15397,6 тис. грн. у 2021 році до 12019,9 тис. грн. у 2023 році, збільшивши свою частку в загальному обороті господарства з 19,71% до 24,2%. Особливо відзначається

зростання приросту живої маси ВРХ, що може свідчити про зосередження зусиль на розвиток тваринництва. Молоко також показало позитивну динаміку, збільшивши свою частку в структурі доходів, що свідчить про стабільний попит і можливе збільшення обсягів виробництва або покращення якості продукції.

Інші роботи і послуги відчутно зросли, майже подвоївши свою частку в структурі доходів господарства з 2,68% у 2022 році до 6,6% у 2023 році, що може вказувати на розширення наданих послуг або зростання їх ефективності.

Загалом, дані товарообігу ТОВ «Авангард» свідчать про поєднання галузей рослинництва і тваринництва, а також послуги, що може бути відповіддю на зміни у ринкових умовах та спробою диверсифікації джерел доходу.

3. Аналіз показників ефективності ТОВ «Авангард» дав підстави зазначити, що продуктивність праці підвищилась на 4,31%, не дивлячись на зменшення кількості персоналу, витрат робочого часу. Продуктивність праці зросла, що вказує на більш ефективне використання людських ресурсів. В той же час, ми мусимо констатувати різке зниження рівня рентабельності у 2023 році.

Виробництво валової продукції знизилося з 56,124 тис. грн. у 2021 році до 53,124 тис. грн. у 2023 році, що є падінням на 5,34%, валовий дохід значно скоротився на 36,53%, з 78,122 тис. грн. до 49,581 тис. грн., загальні витрати підприємства зросли на 10,09% з 44,820 тис. грн. у 2021 році до 49,343 тис. грн. у 2023 році, чистий прибуток демонструє драматичне падіння на 99,29% з 33,302 тис. грн. до 238 тис. грн. Це значне зниження прибутковості може вказувати на серйозні проблеми в операційній ефективності або ринкові труднощі.

В цілому показники ефективності підприємства за період 2021-2023 рр. погіршились, саме тому ми переконані у важливості стратегічних змін.

4. Дослідження роботи основних складників діяльності ТОВ «Авангард», дало нам підстави виявити слабкі місця в роботі різних підрозділів.

Визначення прогалин при проведенні дослідження дало підстави звернути увагу на те, що маркетингове управління залишається ключовим інструментом для ТОВ «Авангард», яке намагається покращити свою діяльність.

5. На підставі аналізу економічної діяльності ТОВ «Авангард», ми прийшли до висновку, що потрібно модифікувати систему маркетингового управління. Ці зміни повинні торкнутися кожного підрозділу підприємства та сприятимуть переорганізації загальних заходів і методів управління. У зв'язку з цим, ми вважаємо необхідним розробити стратегії, які підтримають стратегічний напрям управління аграрним маркетингом на підприємстві. Внесення змін для оптимізації організаційної структури вимагає детального планування та координації. Опираючись на інформацію, отриману з аналізу поточних робочих процесів, комунікаційних каналів та наявних навичок, можна розробити практичні стратегічні зміни для вирішення існуючих проблем і покращення діяльності.

6. Найбільш вразливими для ТОВ «Авангард» є економічний тиск та політичні фактори зовнішнього середовища. Частково цю проблему можна вирішити шляхом розвитку кооперативу рух та вдосконалення методів державного регулювання ринків продовольства та субсидування механізми. В умовах розвиненої ринкової економіки сфера безпосереднє управління станом економічних процесів в аграрній сфері, включаючи процеси інноваційного розвитку, має значно менші масштаби і його роль зводиться більше до створення і підтримки умов для в ефективний розвиток усіх суб'єктів аграрного сектора. У той же час, реалізація функції прогнозування набуває особливого значення в міру необхідності забезпечити стабільне становище аграрних суб'єктів на ринку, що постійно змінюється середовище на найближчий і віддалений періоди.

## РОЗДІЛ 3

### КРОКИ ТА ПОРАДИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТОВ «АВАНГАРД»

#### **3.1. Оптимізація організаційної структури як ключового складника стратегічних змін ТОВ «Авангард»**

Ми переконались, що наше досліджуване підприємство стикається з динамічними змінами в середовищі управління, і вкрай важливо адаптуватися до цих змін. В цей неспокійний час головним є вирішення проблеми підтримки стабільності та досягнення певного рівня передбачуваності діяльності. Для відповіді на нові виклики та інтереси бізнесу організації повинні постійно контролювати, оцінювати та коригувати свої стратегічні ініціативи. Інформація про те, як успішно впровадити стратегічні зміни в процеси, зазвичай містить кілька покрокових процедур, які є дуже загальними. Тому в сучасних ринкових умовах життєво важливо грамотно управляти трансформаціями в бізнесі організацій та підвищення ефективності їх діяльності. Тому зрозуміло, що є необхідність конкретизувати методологічні підходи до планування стратегії управління змінами діяльності господарської організації

Організаційні зміни означають перехід організації з одного стану в інший. Зміни в зовнішньому середовищі часто потребують відповідної адаптації всередині організації. При цьому, зміни в будь-якому сегменті компанії можуть викликати опір, і різні корпоративні культури можуть по-різному реагувати на зміни та методи їх впровадження. Щоб спростити процес змін, існують дієві кроки, які доведено знижують тривожність серед співробітників та полегшують трансформацію [2, с. 405]. Часто залучення співробітників у процес змін може значно зменшити опір нововведенням. У деяких організаціях повна інтеграція неможлива, тому замість цього можна залучити обмежену кількість лідерів думок для розуміння переваг змін.

Проте є деякі загальні типи маркетингових організаційних структур, які ми розглядали, щоб зрозуміти, які будуть прийнятними та адаптованими до конкретних потреб ТОВ «Авангард». Ось деякі з них представлені в таблиці:

Таблиця 3.1

## Типи маркетингових організаційних структур

Типи	Деталізація
Централізована маркетингова структура	це найпростіший і найпоширеніший тип маркетингової організаційної структури, де всіма маркетинговими діями керує єдиний відділ маркетингу, який підпорядковується генеральному директору або директору з маркетингу. Відділ маркетингу відповідає за створення та реалізацію загальної маркетингової стратегії, а також за вирішення конкретних завдань, таких як брендинг, створення контенту, соціальні мережі, маркетинг електронною поштою, SEO, PPC, PR тощо. Переваги цієї структури полягають у тому, що вона забезпечує послідовність, ясність і контроль над маркетинговим повідомленням і діяльністю, а також це дозволяє легко координувати та спілкуватися всередині маркетингової команди. Недоліки полягають у тому, що це може створити відокремленість і розірвати зв'язок між відділом маркетингу та іншими відділами, такими як продажі, продукт або обслуговування клієнтів, і це може обмежити креативність та інновації маркетингової команди, оскільки вони повинні слідувати зверху вниз. підхід.
Децентралізована маркетингова структура	це протилежність централізованій маркетинговій структурі, де маркетингова діяльність розподіляється між різними відділами чи підрозділами, які мають власні маркетингові команди чи спеціалістів. Наприклад, кожна продуктова лінія, бізнес-підрозділ або географічний регіон може мати власну маркетингову групу, яка підпорядковується відповідному менеджеру з продукту, керівнику бізнес-підрозділу або регіональному менеджеру. Команди маркетингу також можуть співпрацювати одна з одною та з центральним відділом маркетингу, якщо такий є, для обміну найкращими практиками та ресурсами. Переваги цієї структури полягають у тому, що вона забезпечує більшу гнучкість, налаштування та реагування на конкретні потреби та вподобання кожного ринку, продукту чи сегмента клієнтів, а також сприяє культурі експериментів та інновацій серед маркетингових команд. Недоліки полягають у тому, що це може створити непослідовність, плутанину та дублювання зусиль у маркетинговій діяльності, а також може ускладнити вимірювання та оптимізацію загальної ефективності маркетингу та рентабельності інвестицій.



Гібридна маркетингова структура	це поєднання централізованих і децентралізованих маркетингових структур, де деякі маркетингові заходи є централізованими, а інші – децентралізованими. Наприклад, центральний відділ маркетингу може відповідати за основні маркетингові функції, такі як брендинг, контент-стратегія, SEO, PPC, PR тощо, тоді як децентралізовані маркетингові команди можуть виконувати конкретні маркетингові завдання, такі як створення контенту, соціальні медіа, маркетинг електронною поштою тощо для відповідних продуктів, ринків або сегментів. Гібридна маркетингова структура має на меті збалансувати переваги та недоліки як централізованих, так і децентралізованих структур, забезпечуючи узгодженість і ефективність на базовому рівні, а також гнучкість і налаштування на периферійному рівні. Проблеми цієї структури полягають у тому, що вона вимагає чітких ролей і обов'язків, ефективної комунікації та координації, а також міцного узгодження та співпраці між центральними та децентралізованими маркетинговими командами.
Гнучка маркетингова структура	це відносно новий тип маркетингової організаційної структури, що розвивається, натхненний гнучкою методологією, яка широко використовується в розробці програмного забезпечення. Структура гнучкого маркетингу базується на принципах міжфункціональної співпраці, ітераційної та поступової доставки, зворотного зв'язку з клієнтами та постійного вдосконалення. Гнучка маркетингова структура організовує маркетингову команду в невеликі, самоорганізовані та автономні підрозділи, які складаються з маркетологів з різними навичками та знаннями, такими як контент, дизайн, аналітика тощо. Переваги гнучкої маркетингової структури полягають у тому, що вона дозволяє маркетинговій команді бути більш адаптивною, чуйною та орієнтованою на клієнта, а також досягати швидших і кращих результатів. Недоліки полягають у тому, що це вимагає значних культурних та організаційних змін, високого рівня довіри та повноважень, а також надійної та гнучкої технологічної інфраструктури.

Із запропонованих типів структури ми маємо обрати оптимальну. Однак маємо при цьому пам'ятати, що ідеального чи постійного рішення не існує, і що може знадобитися коригувати з урахуванням власної маркетингової організаційної структури. Головне – знайти структуру, яка найкраще відповідає баченню, місії, цінностям, цілям і завданням і яка дозволить колективу працювати якнайкраще.

Організаційні зміни варіюються за своєю формою і можуть охоплювати зміни у структурі, стратегії, політиці, процедурах, технологіях чи корпоративній культурі. Такі зміни можуть бути довготривалими запланованими або ініційовані відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Організаційні трансформації можуть проходити раптово, радикально змінюючи діяльність компанії, або ж розвиватися поступово, плавно переходячи з одного стану в інший. У будь-якому разі, це передбачає перехід від старих методів до нових, що зобов'язує до ефективного управління змінами серед співробітників [40, с. 99].

У зв'язку з тим, що процес трансформації підприємницьких організацій в сучасних умовах функціонування має постійний характер, тому організації стикаються з труднощами та протиріччями через зміни. Хоча певний управлінські рішення розглядаються як адекватна відповідь на такі виклики в мікро- та макросередовищі, вони у свою чергу породжують ще більші зміни.

Успішне управління змінами в бізнес-структурах означає прийняття та впровадження менеджменту рішень, що є достатньою умовою для бажаного результату та досягнення цілей щодо ресурсів агропідприємства.

Стратегічне управління змінами об'єднує численні процедури та аналізи, які оцінюють результати організації та адаптують їх до змін у зовнішньому середовищі. Це відносно складний процес, який залучає кількох керівників організації та впливає на дії всіх працівників. Швидке прогресування глобалізації спонукало компанії шукати нові підходи до покращення своєї продуктивності шляхом виробництва продукції за значно нижчою ціною та з найвищою якістю [32, с. 101].

Структура управління змінами на підприємстві складається з 5 С, які направляють організації через процес змін: культура, спілкування, мужність, відданість і співчуття. Кожен «С» відіграє життєво важливу роль у забезпеченні того, щоб зміни не лише впроваджувалися, але й сприймалися та підтримувалися на підприємстві.

На рис. 3.1 ми представили основні елементи стратегічних змін.

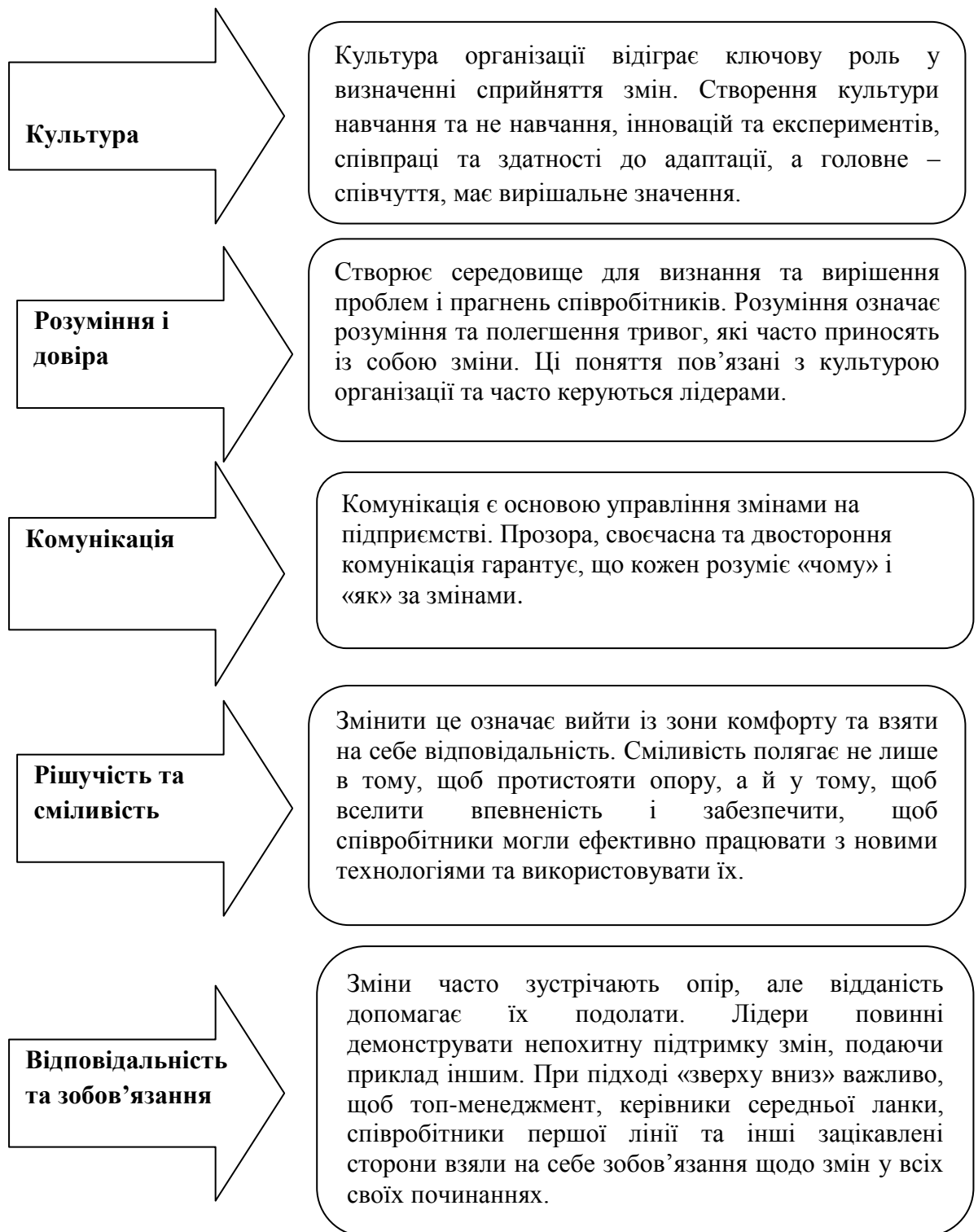


Рис. 3.1. Основні елементи стратегічних змін в організаційній структурі управління ТОВ «Авангард»

Відповідно до наведеної інформації стає зрозумілим, що управління змінами має важливе значення для забезпечення плавних переходів в організаціях. Це мінімізує опір і максимізує позитивний вплив змін на

ефективність і продуктивність. Давайте розглянемо деякі з ключових переваг ефективного управління змінами:

- Підвищена ефективність: оптимізує процеси та зменшує збої під час переходів.

- Покращене залучення працівників: залучає працівників до процесу змін, підвищуючи моральний дух і відданість.

- Зменшений опір: вирішує занепокоєння та опір проактивно, сприяючи більш плавній реалізації.

- Краще спілкування: забезпечує чітке та послідовне спілкування протягом усього процесу змін.

- Вищий показник успіху: підвищує ймовірність досягнення бажаних результатів від ініціатив щодо змін.

Рішення в організації слід приймати на якомога нижчому рівні, де воно є найбільш релевантним. Наприклад, очікування робітниками щоденних інструкцій може виявитися втратою часу для керівництва та працівників. Навпаки, створення рутини, яка не вимагає постійного керівництва і дозволяє працівникам самостійно приймати обґрунтовані рішення, демонструє ефективну децентралізацію управління.

Незважаючи на свої переваги, управління змінами може бути складним завданням. Організації часто стикаються з кількома загальними перешкодами, зокрема:

- Опір змінам: працівники можуть вагатися або не бажати приймати нові способи роботи.

- Відсутність спілкування: недостатнє або нечітке спілкування може призвести до плутанини та недовіри.

- Неадекватна підтримка керівництва: без сильного лідерства ініціативам щодо змін може бракувати напрямків і ресурсів.

- Втома від змін: безперервні зміни можуть перевантажити співробітників, що призведе до вигоряння та відключення.

– Відсутність помітного прогресу: якщо прогрес не помітний, співробітники можуть втратити мотивацію та відданість процесу змін.

Тому в сучасних ринкових умовах життєво важливо грамотно управляти трансформаціями в бізнесі організацій та підвищення ефективності їх діяльності. Ключові конфлікти, з якими бізнес-організації стикаються на шляху до управління змінами, а також їх характеристики, представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Основні протиріччя викликані організаційними змінами

Конфлікт	Зміст
Між бажаним та необхідним	Це характеризується мотиваційною боротьбою між тим, що потрібно зробити в даний момент, і що хочеться зробити. У більшості випадків процес змін диктує необхідність конкретних дій, які часто вимагають прийняття вольових виконавчих рішень. Однак нерідкі випадки добровільної реорганізації.
Між традиційними і новими	Це конфлікт між традиційними, часто практикованими та автоматичними діями та інноваціями, які вимагають додаткових зусиль для їх збору та реалізації.
Між сучасними і майбутніми вигодами	Це пояснюється тим, що операційна діяльність і процеси, які протікають згідно зі встановленою схемою забезпечує вигоди в поточному періоді та забезпечує роботу бізнесу, тоді як внесення змін обіцяє принести користь у майбутньому, але не гарантує її.
Між керівництвом і персоналом	Для цього характерна трирівнева система факторів опору: небажання подолати труднощі, брати на себе додаткові зобов'язання; висока згуртованість групи в ситуації, коли цілі в група і організація не збігаються; відсутність чіткої стратегії розвитку організація; недосконала система організаційних комунікацій.

Щоб правильно зрозуміти стратегічний план компанії з точки зору ініціювання та впровадження заходів для адаптації бізнес-структур до динамічного та непередбачуваного середовища, необхідно говорити про зміни стратегія управління в контексті наявності функціональної стратегії, підпорядкованої загальній корпоративній стратегічній цілі та принципи, маючи при цьому власний встановлений порядок денний на визначений період часу [15, с. 51]. Тому стратегія повинна відповідати (або розроблятися в межах встановлених меж) загальної корпоративної стратегії [47, с. 45] щоб:

- 1) сприяти або забезпечувати досягнення цілей, прийнятих у рамках загальної корпоративної стратегії;
- 2) створити основу для подальшого розвитку конкурентоспроможності в бізнес-організаціях;
- 3) підтримувати та зміцнювати поточні позиції господарських організацій (ринкові, технологічні, фінансові тощо).

При побудові організаційної структури ми зосередились на наступних складових: інноваціях, оптимізації витрат та інтеграції.

Для успішного розгортання стратегії інновацій потрібна гнучка організаційна структура із зниженою спеціалізацією та формалізацією, яка була б децентралізованою. Щоб мінімізувати витрати, організація може застосувати стратегію, що зосереджується на посиленні контролю за витратами та скороченні непотрібних маркетингових витрат в рамках матричної структури, яка підтримує централізоване управління. Коли організація прагне розширити свій бізнес через нові продукти та послуги, вона застосовує стратегію інновацій. Ця стратегія найкраще функціонує, коли її поєднують з товарною та матричною структурами, забезпечуючи одночасно жорсткий контроль над операціями та гнучкість для розвитку нових напрямків [27, с. 312].

Для посилення функціональності та поліпшення внутрішніх комунікацій важливо чітко структурувати служби і відділи підприємства, поділивши їх на дві основні сфери: виробничу, що стосується безпосередньо виробництва, і сервісну, включно з маркетингом, яка створює необхідні умови для ефективної роботи основних підрозділів. Введення відділу маркетингу в сільськогосподарському підприємстві може значно підсилити його конкурентні переваги на ринку. В цьому контексті ми пропонуємо інтегрувати маркетингову структуру в систему управління підприємством, через розширення функціоналу відділу маркетингу (див. рис. 3.2).

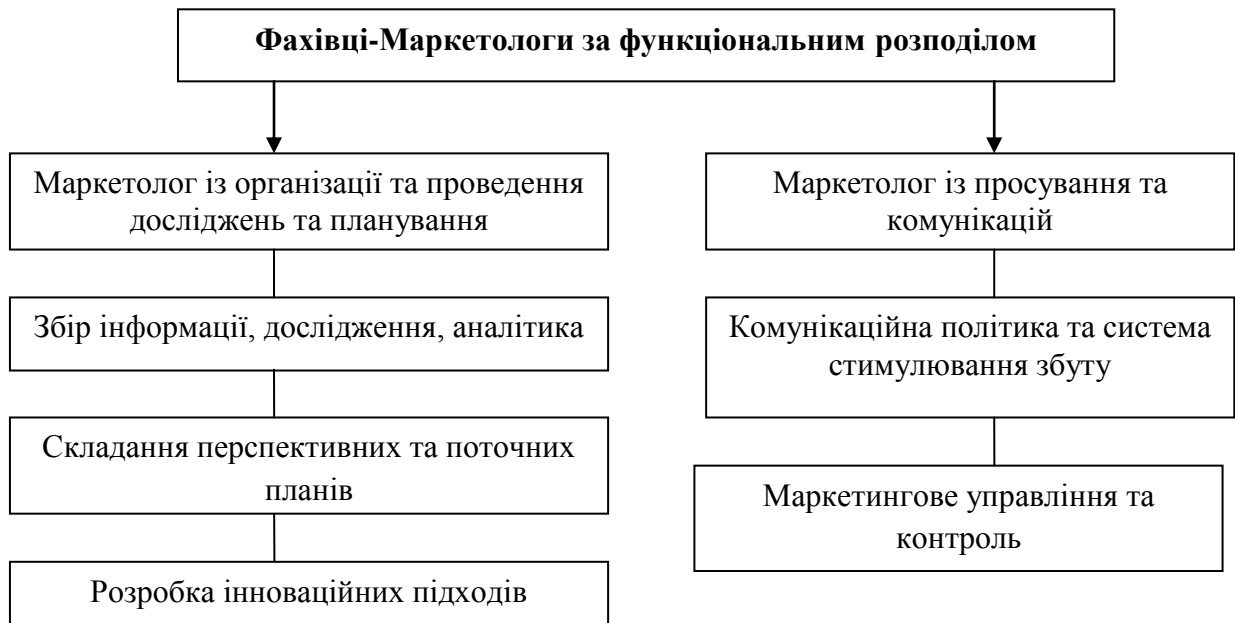


Рис. 3.2. Введення проєктної маркетингової організаційної функціональної структури

Ми констатували, що на аналізованому підприємстві не існує окремого маркетингового структурного підрозділу (відділу). Саме тому основні функції маркетингового відділу ТОВ «Авангард» мають включати планування виробництва продукції, реалізацію маркетингових досліджень, розробку рекламних кампаній, формування цінової політики, визначення каналів розповсюдження та збуту продукції, а також надання сервісних послуг, із належною інформаційною базою, необхідною для забезпечення його подальшого успіху та ефективного економічного розвитку.

У сучасних ринкових умовах запровадження маркетингової служби є ключовим фактором успіху для ТОВ «Авангард». Ця необхідність випливає з існуючих проблем підприємства, таких як неефективність каналів збуту, недостатній контроль над ринковими умовами, та продаж продукції за цінами, що часто бувають нижчими за ринкові. До тепер не було окремих спеціалістів, відповідальних за ці аспекти. Отже, ми рекомендуємо створення маркетингово-орієнтованої організаційної структури, що вимагатиме від маркетологів високого рівня професіоналізму та виконання обов'язків.

Відділ маркетингу ТОВ «Авангард» має стати ключовим елементом у нижчій частині ієрархії компанії, відповідаючи за координацію всіх аспектів збуту та збір ринкових даних. Це включає аналіз продукції підприємства, визначення асортименту, обсягів та термінів поставки, розуміння потреб покупців, оцінку можливостей продажу і очікуваних цін, вибір каналів дистрибуції, забезпечення відповідності стандартам якості і законодавчим вимогам, а також здійснення збутових і логістичних операцій, взаємодію з виробничими підрозділами. Завдяки діяльності маркетингової служби, ТОВ «Авангард» зможе розробити та впровадити дієві стратегії для вирішення викликів бізнесу і підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Ми рекомендуємо імплементувати та контролювати представлену маркетингову організаційну структуру. Важливо своєчасно повідомляти про зміни працівників підприємства та інших зацікавлених сторін і забезпечити їх необхідним навчанням, ресурсами та підтримкою. Також повинні бути встановлені чіткі ролі, обов'язки та лінії звітності для членів маркетингової групи, а також налаштувати показники та механізми зворотного зв'язку для вимірювання та покращення ефективності вашої маркетингової організаційної структури.

### **3.2. Рекомендовані заходи управління стратегічними змінами для ТОВ «Авангард»**

Управління змінами має вирішальне значення для ефективного спрямування організацій через перехід. Він охоплює кілька ключових принципів, відрізняється від управління проектами та відіграє життєво важливу роль в успіху організації [8, с. 51].

Розуміння різниці між управлінням змінами та управлінням змінами на підприємстві має важливе значення для реалізації ефективних стратегій , а саме:



Управління змінами: зазвичай відноситься до управління одним проектом або ініціативою. Він зосереджений на конкретних змінах у визначеному масштабі, вирішуючи потреби та проблеми тих, кого це безпосередньо стосується [14, с. 254].

Управління корпоративними змінами: передбачає структурований і скоординований підхід до керування кількома ініціативами змін у різних відділах одночасно [11, с. 29]. Він спрямований на створення цілісної стратегії, яка узгоджується з ширшими цілями організації та забезпечує послідовність зусиль щодо змін.

Таблиця 3.3

### Ключові принципи управління змінами

Характеристика	Відмінні риси
Стратегічне узгодження	забезпечення того, щоб ініціативи щодо змін узгоджувалися із загальною стратегією та цілями організації.
Залучення зацікавлених сторін	активне залучення зацікавлених сторін до процесу змін, щоб отримати їхню підтримку та підтримку.
Ефективна комунікація	підтримання чіткої, послідовної та прозорої комунікації, щоб усі були в курсі та зацікавлені.
Комплексне навчання та підтримка	забезпечення того, щоб співробітники володіли навичками та знаннями, необхідними для адаптації до нових процесів, систем і ролей.
Постійне вдосконалення	прийняття мислення про постійне оцінювання та вдосконалення для адаптації та вдосконалення стратегій змін.

Треба звертати увагу на той факт, що сільськогосподарське виробництво має унікальні характеристики, які визначають особливості конкуренції у цій сфері:

- виробництво залежить від землі та не може бути переміщеним до більш конкурентоспроможні місця;
- вирощена продукція часто має тривалий період зберігання, що може негативно вплинути на її якість під час транспортування;

- більшість товарів є сировиною для подальшої переробки, що означає, що вони проходять кілька етапів переробки перед досягненням кінцевого споживача.

Важливо відзначити, що багато сільськогосподарських продуктів використовуються як ресурси для виробництва, що дає можливість керувати конкуренцією. Все це вимагає детального аналізу конкурентного середовища на різних етапах просування продукції, починаючи з виробників [18, с. 34].

Управління маркетингом, засноване на цінностях, передбачає, що керівництво компанії зосереджується на розробці, втіленні та підтримці корпоративних цінностей (табл. 3.4). Ці цінності відображають місію та переконання компанії, що є витоком її корпоративної культури і визначають поведінку як співробітників, так і клієнтів. Через таке вирівнювання цінностей, організація забезпечує свою рентабельність через відданість високим стандартам, повагу до особистості, активну громадську позицію, чесність та клієнтоорієнтованість.

Таблиця 3.4

#### Ключові компоненти успішного маркетингового управління

Характеристика	Відмінні риси
Роль керівництва	Сформулюйте чітке бачення: визначте майбутній стан і повідомте про переваги змін. Забезпечте напрям: запропонуйте керівництво та підтримку, щоб допомогти здійснити перехід. Мотивуйте та надихайте: заохочуйте співробітників прийняти зміни та працювати над досягненням спільних цілей.
Забезпечення підтримки	Відстоювання змін: виступайте за зміни на найвищому рівні організації. Забезпечення ресурсів: переконайтеся, що необхідні ресурси, такі як бюджет, час і персонал, доступні. Подолання перешкод: вирішуйте та усуньте перешкоди, які можуть заважати просуванню ініціативи щодо змін.
Розробка комунікаційного плану	Комплексний план комунікації є важливим для ефективного управління змінами. Цей план повинен: Визначте ключові повідомлення: окресліть основні повідомлення, які потрібно передати. Визначте аудиторію: визначте, хто має отримувати повідомлення, і відповідним чином налаштуйте комунікацію. Виберіть канали: виберіть відповідні канали зв'язку, такі як електронні листи, зустрічі чи публікації в інтранеті, щоб охопити різну аудиторію.

Методи ефективного спілкування	<p>Стратегії двосторонньої комунікації: заохочуйте зворотний зв'язок і діалог між керівниками та співробітниками, щоб переконатися, що хвилюючі питання вирішені, а ідеї почуті.</p> <p>Узгоджені повідомлення: переконайтеся, що повідомлення є узгодженими по всіх каналах і від усіх керівників, щоб уникнути плутанини та зміцнити довіру.</p> <p>Регулярні оновлення: надавайте часті оновлення про хід ініціативи щодо змін, щоб усі були в курсі та зацікавлені.</p>
Важливість і прозорість зворотнього зв'язку	<p>Прозорість і зворотній зв'язок є ключовими компонентами ефективної комунікації під час змін. Відкритість і чесність щодо процесу змін допомагає:</p> <p>Зміцнюйте довіру: прозорість сприяє довірі та авторитету серед співробітників.</p> <p>Заохочуйте участь: відкритий пошук і оцінка зворотного зв'язку заохочує співробітників брати активну участь у процесі змін.</p> <p>Вирішуйте питання, що викликають занепокоєння: надання можливостей для зворотного зв'язку допомагає швидко виявляти проблеми та вирішувати їх.</p>
Стратегія залучення підтримки та	<p>Повідомлення про переваги: чітко сформулюйте переваги змін як для організації, так і для працівників.</p> <p>Вирішення занепокоєнь: зрозумійте та усуньте будь-які занепокоєння чи страхи, які можуть виникнути у співробітників щодо змін.</p> <p>Надання підтримки: пропонуйте підтримку через навчання, ресурси та постійне спілкування.</p>
Моніторинг і коригування навчання та підтримки	<p>Вкрай важливо постійно контролювати ефективність навчання та підтримувати ініціативи. Це передбачає:</p> <p>Збір відгуків: регулярно збирайте відгуки від співробітників про навчання та підтримку, яку вони отримують.</p> <p>Аналіз ефективності: відстежуйте показники продуктивності, щоб оцінити, наскільки добре співробітники адаптуються до змін.</p> <p>Внесення коригувань: будьте готові коригувати навчальні програми та механізми підтримки на основі відгуків і даних про продуктивність для вирішення будь-яких виникаючих проблем.</p>

Важливим є впровадження та контроль маркетингової діяльності. Проведення моніторингу маркетингової діяльності відповідно до маркетингової стратегії та плану. Варто регулярно переглядати маркетингові результати та порівнювати їх із маркетинговими цілями та КРІ. Здійснювати оцінку і вдосконалення маркетингової орієнтації.

Одним із найважливіших аспектів успішної маркетингової організації є здатність співпрацювати та ефективно спілкуватися всередині та між підрозділами та зацікавленими сторонами. Кожен тип комунікації повинен мати чітку мету, порядок денний і формат, і він повинен передбачати відповідні зацікавлені сторони та особи, які приймають рішення. Крім того,

мають існувати інструменти та платформи, які забезпечують просте та ефективне спілкування, такі як Slack, Zoom, Google Docs тощо.

Складники механізму маркетингового управління представлені на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Складники маркетингового управління стратегічними змінами для ТОВ «Авангард»

Маркетингове управління спрямоване на підвищення прибутковості компанії шляхом застосування цілеспрямованих маркетингових заходів; забезпечення продукції оптимальними характеристиками якості та цінами, що відповідають вимогам цільової аудиторії, за допомогою комплексних виробничих і економічних рішень; а також через реалізацію соціальної місії та підтримку активних соціальних комунікацій.

Цифрова трансформація відкриває для організації нові способи залишатися на зв'язку з клієнтами та споживачами та таким чином створювати цінність для них [51, с. 385]. Більшість споживачів поведуться підсвідомо чи несвідомо. Маркетологи намагаються зрозуміти, як окремі особливості продукту сприяють загальній оцінці [30, с. 121].

Цифрова трансформація – це ключовий шлях для компаній, який докорінно змінює те, як вони працюють і надають цінність своїм клієнтам.

Інтегруючи цифрові технології в усі аспекти своєї діяльності, компанії можуть підвищити ефективність, впроваджувати інновації та залишатися конкурентоспроможними на ринку, що швидко розвивається. Однак, щоб справді зрозуміти цінність і успіх зусиль з цифрової трансформації, важливо точно виміряти їх вплив. Цілі вимірювання впливу цифрової трансформації багатогранні [38, с. 68]. Підприємства повинні продемонструвати цінність своїх ініціатив, забезпечити узгодженість зі стратегічними цілями та визначити сфери для постійного вдосконалення. Встановлюючи чіткі, вимірювані цілі, організації можуть відстежувати прогрес, оцінювати рентабельність інвестицій і приймати обґрунтовані рішення щодо майбутніх стратегій.

Сучасні он-лайн комунікацій, які можуть бути використані ТОВ «Авангард» представлені на рис. 3.4.

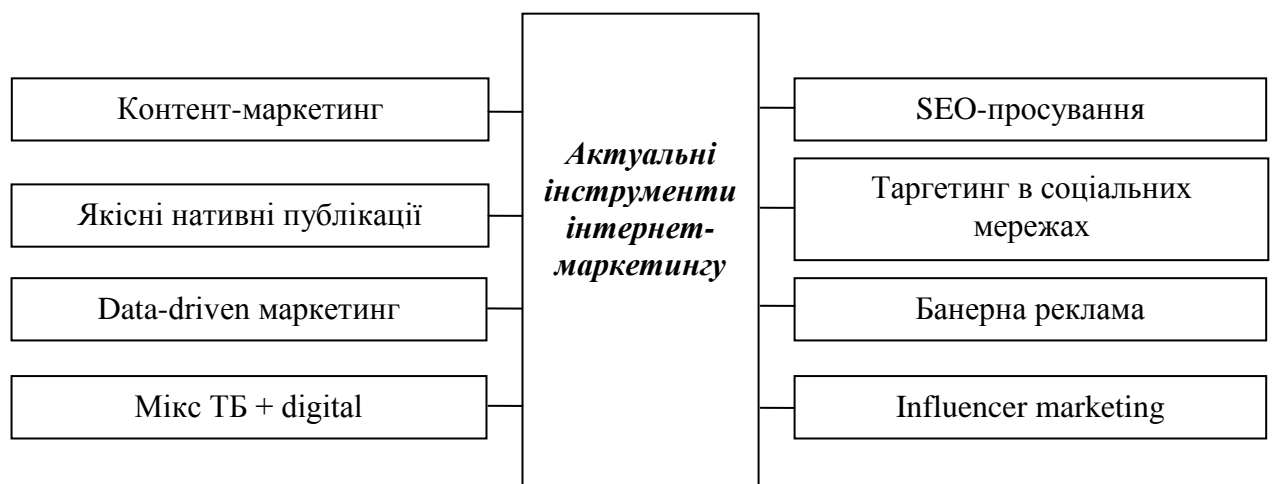


Рис. 3.4. Актуальні інструменти Інтернет-маркетингу

Інтернет-маркетинг став однією з найбільш результативних технік для реклами товарів та послуг у різноманітних секторах бізнесу. Ефективність цього каналу прямо пропорційна до коректності використання інструментів онлайн-маркетингу та якості розробки веб-сайтів для залучення відвідувачів. З розширенням доступу до інтернету і підвищенням рівня освіченості користувачів, веб-сайти компаній перетворюються на основні платформи для взаємодії з клієнтами, підкреслюючи роль інтернет-реклами. Попри особливості такі як адаптивність, вимірюваність та динамічність, основні

маркетингові принципи залишаються актуальними як для сайтів, так і для інтернет-реклами [46]. Основні переваги застосування маркетингового програмного забезпечення включають: мінімізацію рутинних завдань, спрощення маркетингових процесів, покращення звітності, поліпшення управління відносинами з клієнтами та прискорення обробки документів. Нижче представлено декілька прикладів маркетингових програмних продуктів (див. таблицю 3.5).

Таблиця 3.5

Короткий огляд найкращого програмного забезпечення для  
автоматизації маркетингу

Програмний продукт	Відмінні риси
<b>Brevo</b>	Платформа — це не просто інструмент для створення маркетингового робочого процесу, це також CRM та інструмент планування зустрічей. Звичайно, CRM є досить простим і негнучким. Він пропонує лише просту інформаційну панель і конвеєр продажів і не дозволяє мені вводити багато даних про потенційних клієнтів у моєму конвеєрі. Якщо ви просто шукаєте початкову CRM для керування нескладними угодами та контактами (які не можна сегментувати на окремі потенційні клієнти), це гідний бонус до функцій автоматизації, тоді як більшість CRM мають базові послідовності автоматизації, але складніші продажі можливості воронки.
<b>ActiveCampaign</b>	Це гнучке комплексне маркетингове рішення для команд будь-якого розміру. Платформа має різноманітні функції, які допомагають командам оптимізувати маркетингові ініціативи. Наприклад, користувачі можуть створити дошку маркетингового плану, щоб планувати маркетингові заходи на наступний рік і визначати цілі високого рівня. Ця дошка також може містити інформацію про бюджети проекту та показники для вимірювання ефективності. Ця дошка також оснащена переглядом Ганта для інтерактивної візуалізації цих часових шкал.
<b>Ortto</b>	Найбільш вражаючою частиною Ortto є його звітність і аналітика. Платформа відстежує майже кожен поведінку користувача. Зокрема, він оснащений понад 60 попередньо встановленими діями, як-от відкриття електронної пошти, реакції на віджети та припинення пробного періоду, і навіть дозволяє створювати власні «діяльності» для відстеження

У світлі зростаючої конкуренції в інтернет-торгівлі, ключовим аспектом стає питання ефективності цих інструментів.

Переваги впровадження управління змінами в масштабах підприємства численні:

1. Покращена адаптивність і спритність:

Управління змінами надає організаціям інструменти для адаптації до технологій, що розвиваються. Співробітники готуються до зміни, а організація стає більш гнучкою перед обличчям змін.

2. Підвищення продуктивності та ефективності:

Ефективне керування змінами забезпечує мінімальні порушення робочих процесів. Це означає оптимізацію процесів, прискорення прийняття рішень і, зрештою, підвищення продуктивності.

3. Поліпшення морального духу співробітників:

Зміни можуть викликати занепокоєння, але добре керований процес створює відчуття безпеки. В епоху штучного інтелекту вирішення проблем щодо переміщення робочих місць і підкреслення додаткової ролі штучного інтелекту може підвищити моральний дух.

4. Оптимізоване використання ресурсів:

Управління змінами допомагає виявити прогалини та ефективно використовувати ресурси, це означає стратегічне розгортання технологій там, де вони можуть принести найбільшу цінність.

5. Стратегічне узгодження:

Управління змінами гарантує, що організаційне спрямування відповідає стратегічним цілям. При цьому нові технологічні підходи слід розглядати як стратегічний актив, а не просто інструмент.

Отже, для ефективного маркетингового управління в ТОВ «Авангард» необхідно врахувати різноманітні аспекти його діяльності, включаючи розмір, матеріально-технічні ресурси, бюджет, ресурсний та кадровий потенціал. За умови дотримання вказаних принципів слід розробити систему управління, що базується на використанні модульних компонентів.

## Висновки до третього розділу:

В розділі розкрита важливість стратегічних змін для підприємства, обґрунтовується необхідністю оптимізації та удосконалення організаційної маркетингової структури управління. У цьому контексті надаються практичні рекомендації щодо ключових елементів та кроків для зміни організаційної структури ТОВ «Авангард», з метою його адаптації до сучасних вимог бізнес-середовища, що дало підстави сформулювати висновки:

1. У контексті непередбачуваності та високого ризику, які характерні для аграрного сектору, ретельно обґрунтований стратегічний підхід є критично важливим для забезпечення стабільності та процвітання підприємств. Розвиток різноманітності продуктового портфеля може слугувати засобом зменшення ризиків, пов'язаних з коливаннями попиту або цін. Адаптація виробничих процесів до мінливих умов та оперативна реакція на ринкові тенденції можуть надати підприємству переваг над конкурентами. Також, впровадження передових технологій та інновацій є важливим для підвищення конкурентоспроможності та зниження залежності від ринкової нестабільності.

2. Майбутні тенденції та інновації в управлінні змінами формують підхід організацій до трансформації. Технологічний прогрес, як-от штучний інтелект і машинне навчання, надає нові інструменти для більш ефективного управління змінами. Ці технології можуть запропонувати прогнозну аналітику, автоматизувати рутинні завдання та покращити спілкування та співпрацю.

3. Найкращі методи ефективного управління змінами на підприємстві включають підтримку стратегічної відповідності організаційним цілям, розвиток культури, яка сприймає зміни, і забезпечення активної участі керівників у процесі. Також важливо інвестувати в постійне навчання та розвиток, використовувати технології для підтримки ініціатив щодо змін і створювати надійні механізми для зворотного зв'язку та постійного



вдосконалення. Оскільки ТОВ «Авангард» продовжує орієнтуватися у все більш складному та динамічному бізнес-середовищі, роль управління змінами буде продовжувати розвиватися. Застосовуючи структурований і проактивний підхід, організації можуть підвищити свою стійкість, гнучкість і здатність досягати довгострокового успіху.

4. Управління змінами: зосереджується на людській стороні змін. Він передбачає підготовку, підтримку та допомогу окремим особам, командам і організаціям для успішного впровадження змін. Це включає управління опором, навчання та спілкування.

Управління проектами: фокусується на технічній стороні змін. Це включає в себе планування, виконання та закриття проектів для досягнення конкретних цілей у межах часу, бюджету та обсягу. Він наголошує на управлінні завданнями, розподілі ресурсів і дотриманні часових рамок.

5. Рушійною силою зміни стратегії ТОВ «Авангард» завжди є бажання вивести його на вищий рівень або покращити її економічні результати. Важливим фактором є усвідомлення того, що зміна внутрішніх процесів, викликана зміною стратегії, завжди є відносно великим втручанням у внутрішнє функціонування будь-якої компанії. Тому необхідно зосередитися на правильному та осмисленому усвідомленні того, які зміни необхідно внести та як розуміти ці зміни в ширшому контексті всіх процесів у компанії.

6. Розглядаючи як технічні, так і людські аспекти змін, організації можуть: мінімізувати негативний вплив на щоденну роботу; підвищити адаптивність; досягти цілей: переконайтеся, що ініціативи щодо змін відповідають поставленим цілям і приносять бажані результати; підтримувати покращення: сприяти тривалим змінам, які сприяють довгостроковому успіху.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У рамках дослідження розглянуто сутність стратегічного підходу до управління змінами щодо діяльності бізнес-організацій, висвітлено принципи побудови стратегії управління змінами та запропоновано алгоритм її розробки та реалізації. Запропонований механізм управління стратегічними змінами, який здійснює трансформацію впливу зовнішнього середовища, яке слугує основним джерелом стратегічних змін і водночас є джерелом ресурсів для ТОВ «Авангард». Як відкрита система, ТОВ «Авангард» використовує власні ресурси на вході своєї діяльності, щоб забезпечити належний результативний ефект. У рамках цього механізму результатом, згідно з визначенням стратегічних змін, стає нова конфігурація ключових підсистем та процесів агропідприємства, а також додатковий потенціал для зростання. Теоретичні та практичні результати, отримані в ході дослідження дають підстави сформулювати наступні висновки:

1. Теоретична значущість дослідження полягає в удосконаленні управління підприємством на основі використання стратегічного підходу, який притаманний для періоду економічної нестабільності. Управління змінами на підприємстві – це цілісний і системний підхід, який аграрні підприємства використовують для боротьби зі змінами. Цей перехід включає окремих людей, команди та підприємство в цілому, переводячи їх із поточного стану в бажаний майбутній стан, на який спрямовані зміни. Цей процес є структурований, який керує людською стороною змін для досягнення запланованих бізнес-результатів. При цьому управління змінами на підприємстві не обмежується лише впровадженням нових технологій чи зміною процесів. Стратегія управління змінами на підприємстві також спрямована на те, щоб керувати всією організацією шляхом культурних змін, які відповідають її головним цілям.

2. Теоретичне дослідження підкреслює необхідність для управління маркетингом бути чуйним та адаптивним до динамічно змінюваного бізнес-

середовища. Протягом останніх десятиліть та в сьогоденних умовах війни багато підприємств аграрного спрямування зіткнулися з викликами, пов'язаними зі зміною глобальних та національних ринків, ризиками конкуренції, змінами каналів маркетингових комунікацій, впливу соціальних медіа, розширення можливостей в цифровій епосі та необхідності зробити маркетинг більш відповідальним через метрику ефективності. Визначення впливу цих аспектів на управління маркетингом в межах підприємства є ключовим для виявлення можливостей, подолання перешкод і використання нових можливостей, що виникають з поточного стану ринку та соціального контексту.

3. Дослідження впливу змін стратегії показали, що зміна стратегії – це процес, який пов'язаний із головними цілями та завданнями бізнесу. Стратегічні рішення впливають на те, в якій сфері діяльності компанія працює і кому це вигідно. Важливо також те, як компанія функціонує внутрішньо і які чинники впливають на зміни внутрішнього процесу. Дуже важко точно передбачити, що станеться, коли організація змінить свою стратегію, але компанії відчують кілька загальних позитивних і негативних ефектів, коли вони зазнають стратегічної трансформації. Наслідки змін у стратегії можуть приймати різні форми: наприклад, це ставить різні виклики для різних людей залежно від їхньої позиції в організаційній ієрархії.

4. Маркетингова концепція управління заснована на принципах цілісності та синергії, що відображаються в сучасному маркетинговому менеджменті. Це дозволяє компаніям інтегрувати детальні аналітичні дані, що сприяє розробці орієнтованих на клієнта стратегій і підвищенню ефективності маркетингових зусиль. Основною метою такого підходу є ставлення потреб і задоволення клієнтів як пріоритету організації, зосередження на взаємодії між організацією, клієнтами, зацікавленими сторонами і конкурентами. Завдяки принципам інтегрованого маркетингового управління, компанії можуть доставляти правильні

повідомлення до правильних місць і в потрібний час, забезпечуючи високу віддачу від маркетингових ініціатив.

5. Ефективний маркетинговий механізм управління змінами дозволяє аграрним підприємствам бути конкурентоспроможною, адаптуватися до швидко змінних умов ринку та забезпечувати стаке зростання. Пропоновані інструменти управління змінами дають змогу ефективно вирішувати управлінські завдання з метою реалізації економічних інтересів бізнесу організацій. Переваги стратегічного підходу до управління змінами включають: загальні економічні принципи та принципи планування, управлінські відповідності та критерії: ефективність, оптимальність, науковий характер, вимірюванність, послідовність, системність, цілісність, гнучкість, фінансування, пріоритетність, інформаційна, аналітичні та комунікативні складові.

6. Базою для проведення нашого дослідження було ТОВ «Авангард», основною місією якого є організація сільськогосподарського виробництва, забезпечення населення високоякісною продукцією рослинництва та тваринництва, а також отримання прибутку. Підприємство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва (зернових та олійних культур) та тваринництва (молоко та продукція ВРХ та свинарства). Зернові та зернобобові культури зазнали зниження у вартості товарообігу та в процентному вираженні від загального обороту, особливо значне зниження відбулося по кукурудзі на зерно та у вівсі, що може бути пов'язано зі змінами умов вирощування та економічними причинами. Соняшник залишається прибутковим напрямком, хоча й тут відзначається зниження як у грошовому вимірі, так і у процентному співвідношенні, попри те, що зниження не таке критичне, як у інших сегментах. ТОВ «Авангард» використовуються два основних канали дистрибуції. Ми віддаємо перевагу прямому каналу, адже він уникає зайвих посередників та дозволяє уникнути не вигідних умов продажу та спекуляцій.

7. На протязі досліджуваного періоду результативні показники знизили свій рівень, окрім витрат, які мають тенденцію до підвищення. В цілому підприємство працює ефективно, хоча, на жаль, ми мусимо констатувати різке зниження рівня рентабельності у 2023 році. Найбільш вразливими для ТОВ «Авангард» виявився економічний тиск та політичні фактори зовнішнього середовища. 2022 рік став найгіршим по товарообігу в галузі тваринництва, що ми корелюємо із складним становищем з кормами, падежем тварин, чисельними ризиками.

8. Встановили, що організаційна структура становить фундаментальну основу для ефективного виконання стратегій. Вона встановлює, яким чином та які дії виконуються в організації, сприяючи досягненню стратегічних цілей. Належно розроблена структура не тільки забезпечує стабільність, але й сприяє реалізації стратегічних ініціатив, підтримує існуючі конкурентні переваги та забезпечує гнучкість для розвитку нових конкурентних переваг у майбутньому.

Були сформувані недоліки, які стосуються саме питання маркетингової організації: відсутність спеціалізованого відділу маркетингу; застосування застарілих маркетингових методик; обмежена рекламна активність; відсутність єдиної методології у реалізації маркетингової стратегії; недоліки у формуванні бази клієнтів та системі збору відгуків; слабе програмно-аналітичне забезпечення управлінської системи в ТОВ «Авангард».

9. На підставі аналізу економічної діяльності ТОВ «Авангард», ми дійшли до висновку, що потрібно модифікувати систему маркетингового управління. Ці зміни повинні торкнутися кожного підрозділу підприємства та сприятимуть переорганізації загальних заходів і методів управління. У зв'язку з цим, ми вважаємо необхідним розробити стратегії змін, які підтримають стратегічний напрям управління на підприємстві. Внесення змін для оптимізації організаційної структури вимагає детального планування та координації. Опираючись на інформацію, отриману з аналізу поточних робочих процесів, комунікаційних каналів та наявних навичок, були

запропоновані практичні стратегічні зміни для вирішення існуючих проблем і покращення діяльності підприємства.

Оптимізація маркетингової організаційної структури для успіху не є універсальним рішенням. Однак є кілька ключових висновків і найкращих практик: узгодження маркетингової структури з бізнес-стратегією. Цілісність командної роботи, сегменти клієнтів і канали зростання зосередження на контент-маркетингу та підтримці продажів, введення електронної комерції B2C, який продає масовим споживачам, яка акцентує увагу на ефективному маркетингу, соціальних мережах і лояльності клієнтів.

У міру зростання може знадобитися реорганізувати, розширити або аутсорсингувати свої маркетингові функції, щоб оптимізувати продуктивність і ефективність: використовувати дані та відгуки, щоб виміряти вплив і рентабельність своєї маркетингової діяльності та відповідно налаштувати свою структуру та заповнити прогалини у маркетинговій структурі.

10. Активізувати процес цифрової трансформації із загальною бізнес-стратегією, визначити ключові показники ефективності (KPI): скорочення витрат, зростання доходів, підвищення ефективності та оцінки задоволеності клієнтів і співробітників. Відмічена важливість регулярного перегляду і коригування цілей і за потреби коригуйте стратегії, щоб не відставати від плану та вирішувати будь-які нові проблеми. Вибираючи програмне забезпечення для автоматизації маркетингу, можна бути розбірливим. Це має стати основним інструментом для ТОВ «Авангард», забезпечуючи успішне залучення потенційних клієнтів, не вимагаючи постійної участі команди.

Всі запропоновані інструменти потребують програмного забезпечення, яке використовує агробізнес, будь то окрема CRM, рішення для обслуговування клієнтів, CMS тощо.

Отже, для нас очевидно, що глибокі організаційні зміни часто потребують реорганізації звичних методів мислення і практик роботи, а підприємства, які прагнуть до тривалої стабільності, мають постійно

адаптувати свої стратегії для відповідності зовнішнім викликам і вирішення виникаючих складнощів. Успішне здійснення стратегічних змін включає узгодження організаційної структури з новими стратегічними цілями. Дослідження вказують, що стратегічні перетворення зазвичай спонукають до оновлення організаційної структури і змінюють ставлення персоналу до інновацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. Формування основних складових комплексної системи аграрного маркетингу для підприємств аграрної сфери бізнесу. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. № 1(47). № 70–79. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.1.47.2023.479>.
2. Багорка М.О., Складенко К.В, Приходько А.В. Стратегічні зміни на основі пошуку оптимальної організаційної структури підприємства. *Науково-практичний журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. Вип. 3 (76). С. 403-409. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-67> URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2024/76\\_2024/69.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2024/76_2024/69.pdf)
3. Багорка М.О., Юрченко В.В. Концептуальні основи розвитку менеджменту маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-65>
4. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-48-69](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-69)
5. Багорка М. О. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет*. 2023. № 1-2 (84-85). С. 91–102.
6. Багорка М.О., Савенко О.А., Перерва К.А. Олеярнік О.О. Теоретичні засади формування менеджменту збутової діяльності підприємства. *Науково-практичний журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2024. №18. С. 56-63. DOI: [10.32702/2306-6814.2024.18.56](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.56)
7. Багорка М.О., Писаренко В.В., Юрченко Н.І. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень.



*Науково-виробничий журнал «Держава і регіони»*. 2024. № 1 (131). С. 67-74.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-11>.

8. Балабаниць А. В. Управління змінами в контексті стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010. № 4. Т. 3. С. 49–52.

9. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251–254.

10. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 7–11.

11. Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 25-32.

12. Гайдей О. О., Лісун Я. В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). *Міжнародна економічна політика*. 2012. Спец. вип. : у 2 ч. Ч. 1. С. 472–479.

13. Гвініашвілі Т. З. Концептуальна модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Т. 10. С. 70-73.

14. Гончар Л. О. Формування державної стратегії управління змінами у сфері послуг. Дисертація на.. здобуття наукового ступеня канд. ек. наук (08.00.03 економіка та управління національним господарством). Національна академія управління. Київ: 2019. 324 с.

15. Гуменюк Р. Система оцінки стратегічного планування розвитку управлінського потенціалу підприємства. 2021. *Агросвіт* (4), 51.

16. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.
17. 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. Випуск 23. С. 204-209.
18. Даниленко В. Ідентифікація характеристик конкурентного середовища цільових ринків збуту продукції підприємств-виробників зерна. *Соціальна економіка*, 2020, (59), 32-38.
19. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. Вип. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
20. Житник, О. В. Маркетингові дослідження в Україні: тенденції та прогнози. *Маркетинг в Україні*. 2011. №1 (65). С. 12-15.
21. Зозульов О. В., Базь М.О. Типи та методи маркетингових досліджень інноваційного продукту. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2007. С. 236 –244.
22. Іваннікова М.М. Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 5(50). С. 243–246.
23. Ілляшенко С.М., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження: навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 192 с.
24. Красиля Д. Модель маркетингового дослідження конкурентного середовища. *Траєкторія науки*. 2015. № 4. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/19>.
25. Кондратьєва Т. В. Точки біфуркації та траєкторії розвитку соціально-економічних систем. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 39–44.

26. Лопашук І.А., Данилюк М.І. Роль маркетингових досліджень у функціонуванні вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*. 2016. Випуск № 12.1 (40). С. 874-877.
27. Мельник Л. Г. Теорія самоорганізації економічних систем: монографія. Суми: Університетська книга, 2012. 439 с.
28. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. (33). С. 1–11.
29. Нянько В.М. Необхідність та роль маркетингових досліджень в сучасних умовах управління. *Маркетингові дослідження*. 2021. URL: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2021\\_1/284](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2021_1/284)
30. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. Тенденції маркетингових досліджень: он-лайн панелі та он-лайн спільноти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 118–129.
31. Панкратова Л. А. Теоретичні аспекти адаптації підприємств до ринкових умов господарювання. *Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства. Економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК*. 2004. Вип. 30. С. 239–242.
32. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
33. Пащенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник ЖДТУ. Серія. «Економічні науки»*. 2014. № 3(69). С. 170–178.
34. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123.
35. Рзаєв Г.І., Дубік І.Г. Маркетингові технології: сутність та мета використання. *Вісник Хмельницького національного університету*.

*Економічні науки.* 2019. № 5. С. 188-190. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_5\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_40)

36. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком.* 2005. Вип. 4(182), С. 48–54.

37. Селезньова О.О. Сучасні тенденції маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Вип. 7. Ч. 3. С. 174–177.

38. Серант А. Й., Огірко І. В., Огірко О. І. Інформаційна технологія та формула управління змінами. *Ефективність державного управління.* 2017. № 51. С. 63–71.

39. Селіверстова Л. С., Міх О. М. Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2016. № 10. С. 58-62.

40. Складенко К.В., Приходько А.В. Маркетингові конкурентні стратегії як основа конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції*, м. Дніпро, 24-25 жовтня 2024 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2024. 160 с. (С. 98-102).

41. Складенко К.В., Приходько А.В. Пошук оптимальної організаційної структури підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. 252 с. (С. 185-187).

42. Сосновська О. О., Хамула О. Г., Ярема О. Р. Вплив внутрішніх факторів на процес управління маркетинговою діяльністю. *Наукові записки Української академії друкарства.* 2019. № 2. С. 135-143. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2019\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2019_2_18)

43. Сохецька А. В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. *Бізнес Інформ.* 2020. №7. С. 346–352.

44. Суворова С. Г. Розвиток маркетингових інтернет-досліджень в умовах поширення електронної комерції. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Вип. 1 (11). 2012. С 81–89.

45. Ткаченко В. В., Громова А. М. Ринок маркетингових досліджень в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 84–87. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2018/20.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/20.pdf)

46. Тульчинська С. О., Шемет Я. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства *Вісник соціально-економічних досліджень*. Київ. 2016. №2. С. 4-11.

47. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 45-49.

48. Фролова В.Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2012. №1. С. 177-181. <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf>

49. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27(1). С. 257-262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2017\\_27\(1\)\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(1)_34)

50. Шегда А. В., Запукляк І. Б., Баюра Д. О. Формування механізму управління змінами на газотранспортних підприємствах в умовах забезпечення їх стійкого розвитку. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. Вип. 1. С. 96-105.

51. Яковенко Т.І., Педченко Н.С. Система маркетингової інформації як умова забезпечення ефективної маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 384-388.

52. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія]. За заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

53. Hang, J. I., Wang, J., Yan, F., Mengyao, L. I., Shuaidi, D. U., & Wentai, B. I. (2023). Study of strategic management oriented enterprise internal control. *Asian Agricultural Research*, 15(4), 5-9.
54. Jiménez, P., Winkler, B., & Dunkl, A. (2017). Creating a healthy working environment with leadership: The concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2430-2448.
55. Kelvin-Iloafu, L.E., Adeleke, B.S., Adekitan, R.A., Nwonye, A.J.C., & Ngwu, M.C. (2019). Does emotional intelligence affect attainment of strategic goals of small scale enterprises (sces) in developing economies?. *International Journal of Entrepreneurship*.
56. Kotler F. (2020) Fundamentals of marketing: a short course.102-107
57. Lin, Y., Wei, C., Liu, X., Cao, Y., & Min, X. (2021). Research on standardization strategy of economic management mode of modern enterprises. *Financial Forum*, 9(4), 221.
58. Lord, R.G., Day, D.V., Zaccaro, S.J., Avolio, B.J., & Eagly, A.H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434.
59. Mumford, M.D., Todd, E.M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24-39.
60. Parker, C.F., Karlsson, C., & Hjerpe, M. (2017). Assessing the European Union's global climate change leadership: From Copenhagen to the Paris agreement. *Journal of European Integration*, 39(2), 239-252.
61. Rankhumise, E.M., & Letsoalo, M.E. (2019). Owners perspective of factors associated with performance of small, medium and micro enterprises. *International Journal of Entrepreneurship*.
62. Sachs J. (2000), Globalisation and Patterns of Economic development. *Weltwirtschaftliches*. P. 46-49.

63. Garafonova O. I., Kurmaiev P. Yu. Peculiarities of management mechanism formation by means of changes as the basis of strategic development of business organizations. Науковий вісник Полісся. 2018. № 3 (15). С. 7-11.

64. Zhong, Z., Haoran, W., & Junsheng, W. (2020). Analysis of enterprise strategic management issues and coping strategies based on big data analysis. E3S Web of Conferences.