

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
«_____» _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ
ЗМІНАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Єлізавета САМАРСЬКА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.держ.упр., проф.

Наталія БОНДАРЧУК

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

САМАРСЬКІЙ ЄЛІЗАВЕТІ ВІКТОРІВНІ

1. Тема роботи **«Формування системи управління стратегічними змінами аграрного підприємства в умовах цифрової трансформації»**, керівник роботи **Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент**, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « » 2026 р. № .

2. Термін подання студентом роботи – 5 червня 2026 року.

Вихідні дані до роботи:Річні звіти СФГ «Сонячне» (Дніпровський район, Дніпропетровська область) за 2021–2025 роки, дані статистичної та фінансової звітності підприємства, виробничо-фінансові плани господарства, матеріали бухгалтерського та управлінського обліку, дані щодо фінансових результатів діяльності, інформація про використання цифрових технологій у виробничих та управлінських процесах, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління та розвитку аграрних підприємств.

3. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи формування системи управління стратегічними змінами аграрного підприємства в умовах цифрової трансформації. 2. Аналіз сучасного стану та оцінка передумов формування системи управління стратегічними змінами в СФГ «Сонячне». 3. Розробка адаптивної системи управління стратегічними змінами на основі цифрових технологій та оцінка ефективності запропонованих заходів. 4. Висновки та пропозиції.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Основні економічні показники діяльності СФГ «Сонячне» за 2021–2025 рр. (таблиці). 2. Динаміка ресурсного забезпечення та чисельності працівників підприємства. 3. Структура земельного фонду СФГ «Сонячне». 4. Структура товарної продукції підприємства. 5. Динаміка вартості виробничих ресурсів. 6. Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства. 7. Очікуваний економічний ефект від впровадження системи управління стратегічними змінами.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми, об'єкта дослідження та складання плану кваліфікаційної роботи.	Вересень 2025 року	<i>виконано</i>
2.	Збір вихідних матеріалів щодо діяльності СФГ «Сонячне».	Жовтень - грудень 2025 року	<i>виконано</i>
3.	Опрацювання літературних джерел та написання теоретичного розділу.	Січень - лютий 2026 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз діяльності СФГ «Сонячне» та оцінка передумов цифрової трансформації.	Березень - квітень 2026 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка адаптивної системи управління стратегічними змінами та написання проєктного розділу.	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
6.	Оцінка ефективності запропонованих заходів.	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
7.	Написання висновків та оформлення роботи.	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту.	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка роботи на академічну доброчесність та рівень оригінальності.	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри та захист кваліфікаційної роботи.	Червень 2026 року	

Здобувачка

_____ (підпис)

Єлізавета САМАРСЬКА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Леся МЕЛЬНИК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, принципи та особливості управління стратегічними змінами аграрних підприємств	7
1.2. Цифрова трансформація як інструмент формування системи управління стратегічними змінами підприємства	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ У СФГ «СОНЯЧНЕ»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства	28
2.2. Дослідження рівня розвитку системи управління стратегічними змінами та цифровізації діяльності підприємства	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ СФГ «СОНЯЧНЕ»	48
3.1. Формування адаптивної системи управління стратегічними змінами на основі цифрових технологій	48
3.2. Удосконалення цифрового забезпечення управлінських процесів та оцінка ефективності запропонованих заходів	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність дослідження. Динаміка розвитку сучасного аграрного простору зумовлює жорсткі вимоги до гнучкості підприємств через мультиплікацію ризикогенних факторів зовнішнього оточення, загострення конкурентного тиску та масштабну інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій в операційні процеси. Глобалізаційні процеси, зміни ринкової кон'юнктури, вплив кліматичних факторів, трансформація логістичних ланцюгів та зростання вимог до ефективності використання ресурсів обумовлюють потребу у впровадженні стратегічних змін, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств.

За таких обставин критичного значення набуває побудова ефективного механізму адміністрування стратегічних трансформацій, що гарантує своєчасне нівелювання екзогенних загроз, забезпечує еластичність бізнес-моделей відносно нових умов господарювання та формує надійний фундамент для сталого ендогенного розвитку підприємства. Управління стратегічними змінами передбачає не лише розробку напрямів розвитку підприємства, а й формування механізмів їх реалізації, контролю та оцінки результативності прийнятих управлінських рішень.

Одним із ключових чинників успішної реалізації стратегічних змін сьогодні виступає цифрова трансформація. Використання цифрових технологій відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління виробничими, фінансовими та логістичними процесами, удосконалення системи прийняття управлінських рішень, автоматизації бізнес-процесів та підвищення прозорості діяльності підприємства. Цифрові інструменти забезпечують оперативний доступ до інформації, сприяють покращенню контролю за використанням ресурсів та створюють умови для впровадження інноваційних моделей управління.

Для аграрних підприємств цифрова трансформація має особливе значення, оскільки сучасне сільськогосподарське виробництво все більше

базується на використанні технологій точного землеробства, геоінформаційних систем, автоматизованого моніторингу виробничих процесів, електронного документообігу та цифрових платформ управління. Водночас ефективність впровадження таких рішень значною мірою залежить від здатності підприємства здійснювати стратегічні зміни та інтегрувати цифрові технології в існуючу систему менеджменту.

Необхідність формування дієвої системи управління стратегічними змінами, здатної забезпечити ефективне впровадження цифрових технологій та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства, обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та прикладного інструментарію менеджменту стратегічних трансформацій сільськогосподарських підприємств, комплексний аналіз діючої системи управління змінами у СФГ «Сонячне», а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо її модернізації в контурі глобальної діджиталізації бізнес-процесів.

Для реалізації поставленої мети сформовано та розв'язано такий комплекс науково-практичних **завдань**:

- дослідити теоретичні засади управління стратегічними змінами аграрних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику СФГ «Сонячне» та оцінити результати його діяльності;
- провести аналіз існуючої системи управління стратегічними змінами та рівня цифровізації діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями формування адаптивної системи управління стратегічними змінами на основі цифрових технологій;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління стратегічними змінами підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічними змінами аграрного підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управління стратегічними змінами аграрного підприємства із використанням цифрових технологій.

Методологічну платформу дослідження становить сукупність загальнонаукових та специфічних прийомів пізнання економічних явищ. Зокрема, на основі аналізу та синтезу здійснено узагальнення теоретичних засад організації менеджменту стратегічних змін. Системний підхід дозволив розкрити внутрішню архітектуру підприємства та взаємодію його управлінських ланок. Економіко-статистичний інструментарій та порівняльний аналіз дали змогу об'єктивно оцінити параметри господарської діяльності й виявити закономірності розвитку об'єкта дослідження. Візуалізація результатів, а також розрахунок майбутніх параметрів ефективності й прибутковості запропонованих рішень виконані із залученням графічного методу, прогнозування та економічного обґрунтування.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління та цифрової трансформації, статистичні матеріали, фінансова й виробнича звітність СФГ «Сонячне», а також результати власних аналітичних досліджень та розрахунків.

Прикладний характер отриманих результатів полягає у формуванні детального інструментарію та прикладних моделей, адаптованих для модернізації системи менеджменту стратегічних трансформацій сільськогосподарських підприємств на базі інноваційних діджитал-технологій.

Структура та обсяг роботи. Робота має стандартну структуру: вступ, три логічні розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел, додатки. Обсяг основного тексту дослідження становить 69 сторінок. Бібліографічний апарат праці містить 45 найменування використаних джерел інформації, які забезпечили доказовість та об'єктивність викладених науково-практичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та особливості управління стратегічними змінами аграрних підприємств

Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Розвиток технологій, посилення конкуренції, глобалізаційні процеси, зміни ринкової кон'юнктури, цифровізація економіки та зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність своєчасного реагування суб'єктів господарювання на нові виклики. У таких умовах особливого значення набуває управління стратегічними змінами, яке забезпечує адаптацію підприємства до змінного середовища та створює передумови для його довгострокового розвитку.

Поняття «стратегічні зміни» є невід'ємною складовою сучасної теорії стратегічного менеджменту. У науковій літературі стратегічні зміни розглядаються як комплекс цілеспрямованих перетворень, що охоплюють основні напрями діяльності підприємства та спрямовані на досягнення стратегічних цілей шляхом адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. На відміну від поточних або оперативних змін, стратегічні зміни характеризуються довгостроковим характером, значним впливом на систему управління підприємством та необхідністю залучення значних організаційних, фінансових і людських ресурсів.

Стратегічні зміни можуть стосуватися різних аспектів діяльності підприємства: виробничої системи, організаційної структури, системи управління персоналом, маркетингової діяльності, фінансової політики, логістичних процесів та інформаційного забезпечення. В умовах цифрової трансформації все більшого значення набувають зміни, пов'язані з

упровадженню сучасних інформаційних технологій, автоматизацією бізнес-процесів та формуванням цифрових моделей управління.

Сутність стратегічних змін полягає не лише у впровадженні окремих нововведень, а й у комплексному перетворенні діяльності підприємства відповідно до нових вимог ринку та довгострокових цілей розвитку. Вони передбачають зміну способів ведення господарської діяльності, перегляд стратегічних пріоритетів та створення нових конкурентних переваг.

У сучасній економічній науці стратегічні зміни розглядаються як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме завдяки здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища підприємство отримує можливість підтримувати стійкі ринкові позиції, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати зростання економічних результатів діяльності[11].

Для аграрних підприємств питання стратегічних змін є особливо актуальним. Сільськогосподарське виробництво характеризується високим рівнем залежності від природно-кліматичних умов, сезонністю виробничих процесів, значною капіталомісткістю та впливом світових аграрних ринків. У таких умовах ефективне управління стратегічними змінами дозволяє мінімізувати ризики господарської діяльності та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

З позицій системного підходу стратегічні зміни слід розглядати як безперервний процес удосконалення всіх елементів господарської системи підприємства. Такий підхід передбачає взаємозв'язок між виробничими, фінансовими, кадровими, інформаційними та управлінськими складовими діяльності підприємства.

Основними передумовами виникнення стратегічних змін є:

- зміна ринкових умов господарювання;
- розвиток науки і технологій;
- цифровізація економічних процесів;
- посилення конкурентної боротьби;

- зміни у державній політиці та нормативно-правовому регулюванні;
- необхідність підвищення ефективності використання ресурсів;
- зміна потреб та очікувань споживачів.

Водночас джерелами стратегічних змін можуть виступати як зовнішні фактори, так і внутрішні потреби підприємства щодо підвищення ефективності діяльності, модернізації виробництва чи вдосконалення системи управління.

Для більш повного розуміння місця стратегічних змін у системі розвитку підприємства доцільно розглянути їх взаємозв'язок із ключовими напрямками функціонування підприємства (рис. 1.1).

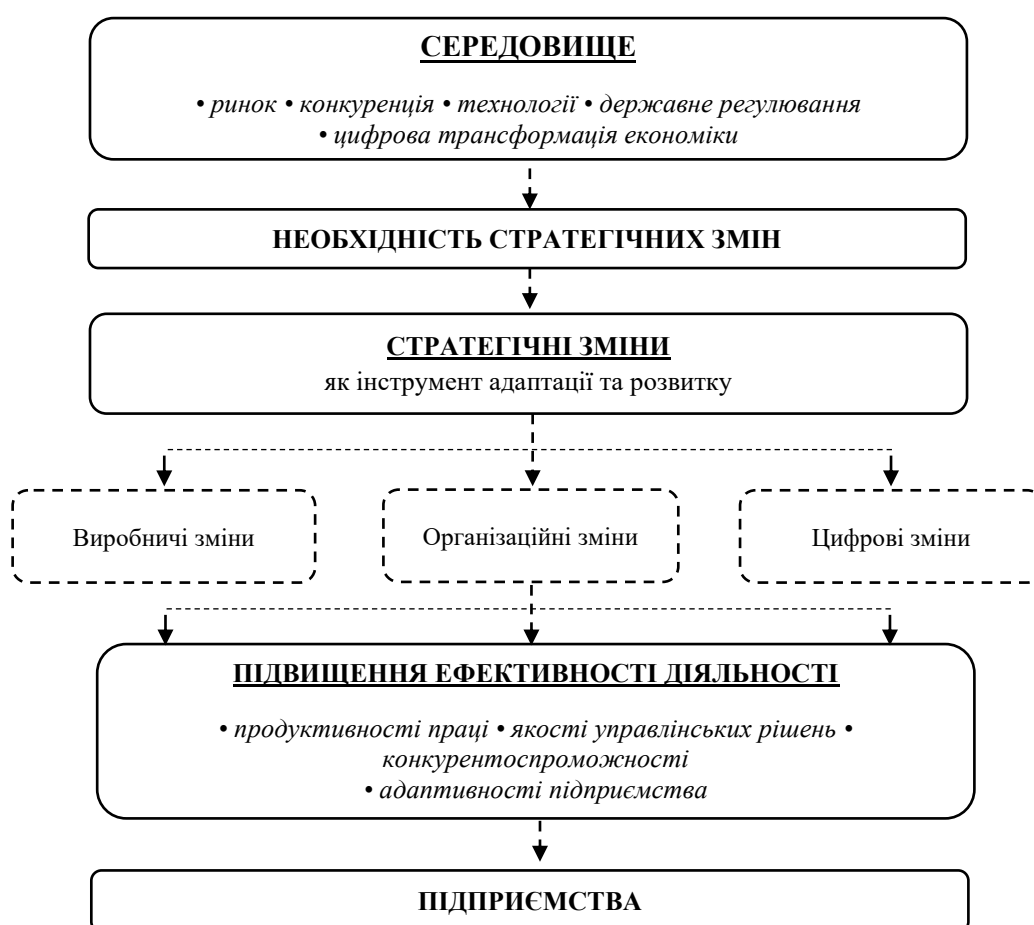


Рис.1.1. Місце стратегічних змін у системі розвитку підприємства

Як видно з рисунка 1.1, стратегічні зміни виступають сполучною ланкою між викликами зовнішнього середовища та процесом розвитку підприємства. Вони охоплюють усі ключові сфери діяльності та спрямовані на забезпечення довгострокової ефективності функціонування господарської системи.

Залежно від масштабу впливу та характеру перетворень стратегічні зміни можуть бути класифіковані за різними ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація стратегічних змін підприємства

Ознака класифікації	Види стратегічних змін	Характеристика
За масштабом	Локальні, комплексні	Охоплюють окремі підрозділи або всю систему підприємства
За напрямом	Організаційні, виробничі, фінансові, кадрові, цифрові	Стосуються певної сфери діяльності
За характером реалізації	Еволюційні, революційні	Поступові або радикальні перетворення
За джерелом виникнення	Внутрішні, зовнішні	Зумовлені внутрішніми потребами або впливом зовнішнього середовища
За тривалістю	Короткострокові, середньострокові, довгострокові	Різняться часовим горизонтом реалізації

Представлена класифікація свідчить про багатогранність стратегічних змін та необхідність комплексного підходу до їх планування і реалізації. Особливої актуальності набувають цифрові зміни, які в сучасних умовах дедалі частіше виступають основою трансформації бізнес-моделей підприємств.

Система управління стратегічними змінами являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, принципів та управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного впровадження довгострокових перетворень відповідно до стратегічних цілей підприємства. Її функціонування охоплює процес виявлення потреби у змінах, формування відповідної стратегії, організацію реалізації запланованих заходів, контроль отриманих результатів та коригування подальших дій [17].

На відміну від оперативного управління, яке орієнтоване на вирішення поточних виробничо-господарських завдань, управління стратегічними змінами має довгостроковий характер та спрямоване на забезпечення конкурентоспроможності підприємства в майбутньому. В умовах цифрової трансформації цей процес набуває особливої актуальності, оскільки

впровадження цифрових технологій часто супроводжується змінами організаційної структури, бізнес-процесів, системи прийняття рішень та корпоративної культури.

Ефективність управління стратегічними змінами значною мірою залежить від дотримання певних принципів, які визначають загальні правила та підходи до реалізації змін. Принципи формують методологічну основу функціонування системи управління та забезпечують її цілісність і результативність.

До основних принципів управління стратегічними змінами належать системність, комплексність, адаптивність, безперервність, інноваційність, гнучкість, цілеспрямованість та орієнтація на результат. Кожен із цих принципів виконує важливу роль у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень. Для узагальнення основних принципів доцільно скористатися табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика основних принципів управління стратегічними змінами

Принцип	Зміст принципу
Системність	Розгляд підприємства як єдиної взаємопов'язаної системи
Комплексність	Охоплення змінами всіх ключових сфер діяльності підприємства
Адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища
Безперервність	Постійне вдосконалення процесів та механізмів управління
Інноваційність	Орієнтація на впровадження нових технологій та рішень
Гнучкість	Можливість коригування управлінських рішень залежно від ситуації
Цілеспрямованість	Підпорядкування змін стратегічним цілям підприємства
Результативність	Досягнення конкретних економічних та організаційних результатів

Практична реалізація зазначених функцій здійснюється через послідовне проходження певних етапів формування системи управління стратегічними змінами. Вони забезпечують логічну послідовність дій та підвищують ймовірність успішного досягнення поставлених цілей.

Основні етапи формування системи управління стратегічними змінами наведено на рисунку 1.2.

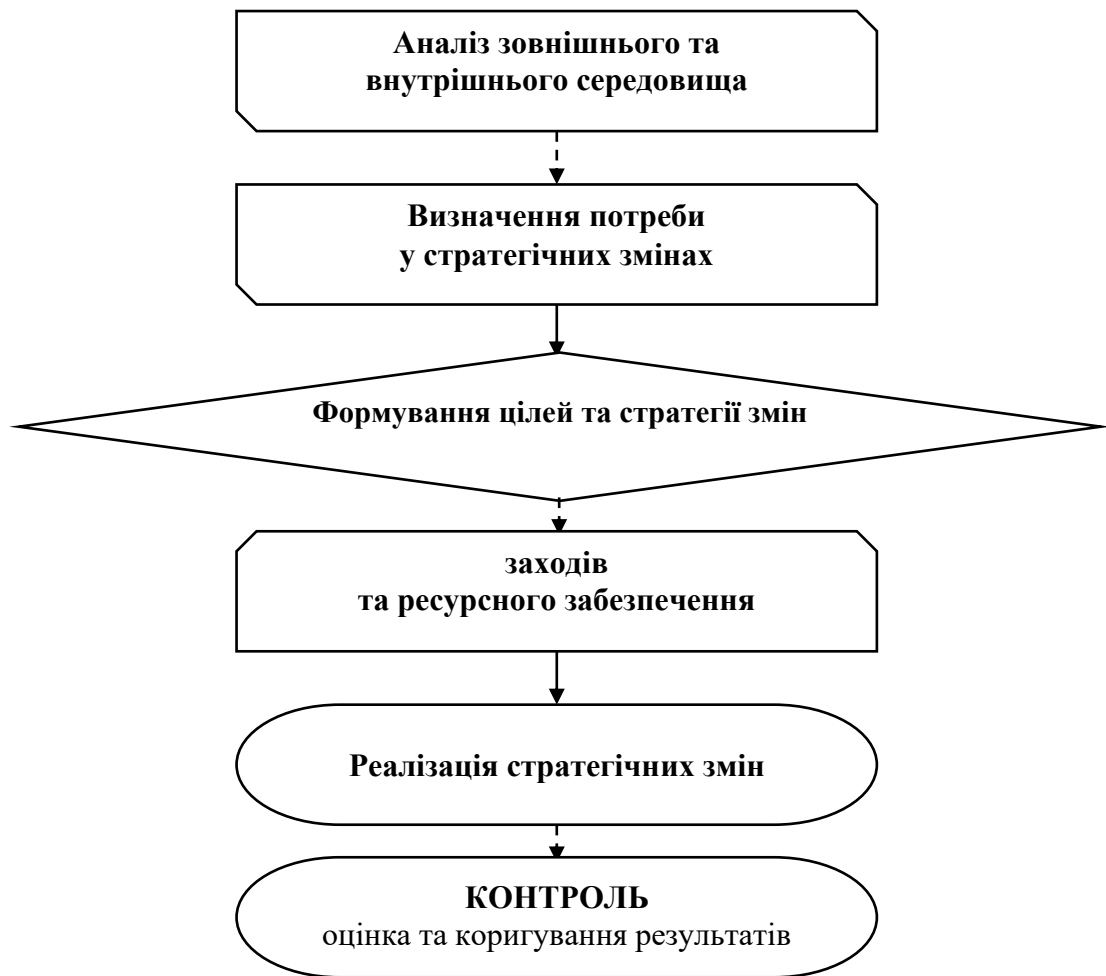


Рис. 1.2. Етапи формування системи управління стратегічними змінами підприємства

Перший етап передбачає проведення комплексної діагностики діяльності підприємства та оцінку факторів зовнішнього середовища. Саме на основі отриманої інформації визначаються напрями майбутніх змін та їх доцільність.

Наступним етапом є встановлення необхідності здійснення стратегічних перетворень. На цьому етапі керівництво підприємства визначає ключові проблеми та можливості розвитку, які потребують змін.

Після цього формується стратегія змін, визначаються цілі, строки реалізації та очікувані результати. Важливим завданням є забезпечення відповідності майбутніх змін загальній стратегії розвитку підприємства.

Далі здійснюється планування конкретних заходів та ресурсного забезпечення процесу змін. Особлива увага приділяється кадровим, фінансовим та інформаційним ресурсам.

Після реалізації запланованих заходів проводиться оцінка отриманих результатів та контроль досягнення поставлених цілей. За необхідності здійснюється коригування окремих управлінських рішень.

Сучасна теорія управління пропонує різні моделі реалізації стратегічних змін. Найбільш відомими є модель К. Левіна, яка включає стадії «розморожування – зміна – заморожування», модель Дж. Коттера із восьми етапів впровадження змін та модель ADKAR, що акцентує увагу на підготовці персоналу до трансформаційних процесів. Незважаючи на відмінності, усі зазначені моделі орієнтовані на забезпечення ефективної реалізації стратегічних перетворень та подолання опору змінам.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте характер і механізми реалізації стратегічних змін суттєво відрізняються залежно від галузевої специфіки господарської діяльності. Для аграрного сектору економіки управління стратегічними змінами має особливе значення, оскільки сільське господарство належить до галузей із підвищеним рівнем ризику, значною залежністю від природно-кліматичних умов та високою чутливістю до економічних і соціальних трансформацій [22].

Стратегічні зміни в аграрному секторі мають низку особливостей, які відрізняють їх від аналогічних процесів у промисловості чи сфері послуг. Передусім це пов'язано зі специфікою сільськогосподарського виробництва, яке характеризується сезонністю, тривалими виробничими циклами, нерівномірністю надходження доходів, значною залежністю від земельних ресурсів та впливом природно-кліматичних умов.

Сезонний характер аграрного виробництва визначає особливості планування та реалізації стратегічних змін. Більшість управлінських рішень приймається з урахуванням виробничих циклів, що можуть тривати від кількох

місяців до року і більше. У зв'язку з цим результати багатьох стратегічних рішень проявляються лише через певний проміжок часу, що ускладнює процес оцінки їх ефективності та підвищує рівень невизначеності.

Особливості управління стратегічними змінами в аграрному секторі значною мірою визначаються специфікою ресурсного забезпечення виробництва. На відміну від більшості інших галузей, основним виробничим ресурсом аграрного підприємства виступає земля, ефективність використання якої безпосередньо впливає на результати господарської діяльності. Крім того, важливу роль відіграють матеріально-технічні ресурси, трудовий потенціал, фінансові ресурси та інформаційне забезпечення.

З огляду на зазначені особливості система управління стратегічними змінами повинна враховувати широкий спектр зовнішніх та внутрішніх чинників. Основні фактори, що впливають на процес реалізації стратегічних змін в аграрних підприємствах, наведено на рисунку 1.3.

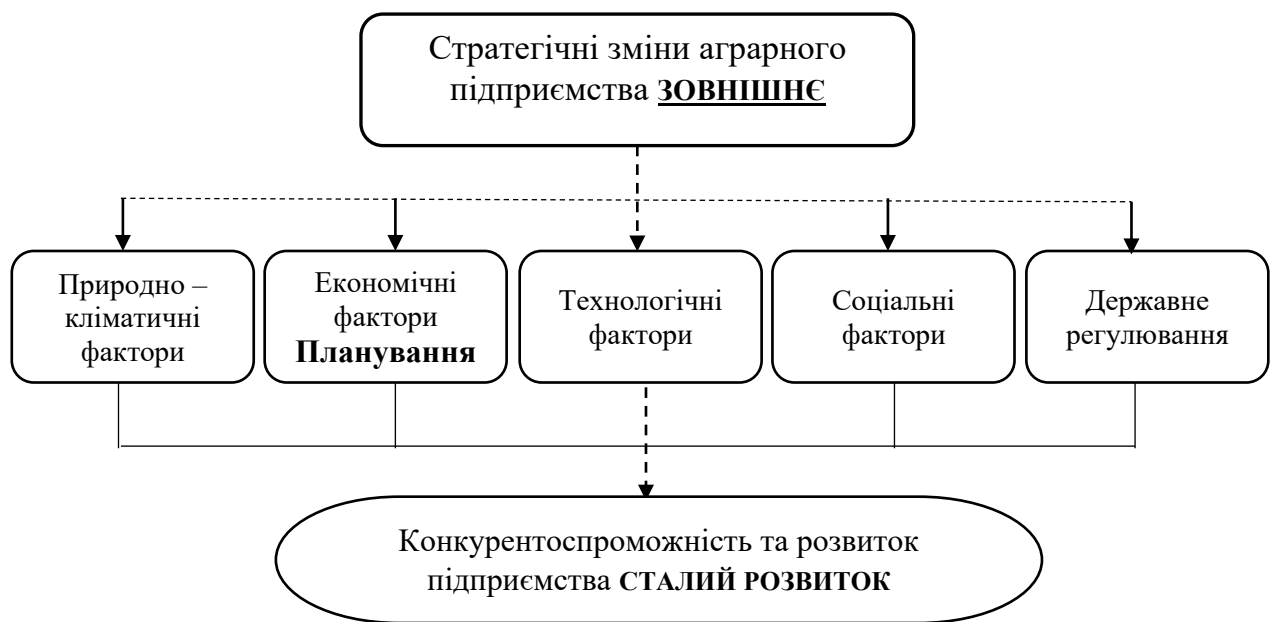


Рис. 1.3. Основні фактори впливу на стратегічні зміни аграрного підприємства

Як видно з рисунка 1.3, управління стратегічними змінами в аграрному секторі відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів.

Ігнорування хоча б одного з них може негативно позначитися на результативності реалізації стратегії розвитку підприємства.

Успішність реалізації стратегічних змін залежить не лише від технологічних факторів, а й від готовності персоналу до впровадження нововведень. Практика свідчить, що одним із найбільш поширених бар'єрів реалізації змін є опір працівників, який може виникати через невизначеність майбутнього, недостатній рівень кваліфікації або небажання змінювати звичні методи роботи. Саме тому важливим завданням системи управління виступає формування позитивного ставлення персоналу до змін та розвиток необхідних компетенцій.

Особливості управління стратегічними змінами в аграрному секторі доцільно узагальнити у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості управління стратегічними змінами в аграрних підприємствах

Особливість	Характеристика впливу на управління
Сезонність виробництва	Ускладнює планування та оцінку результатів змін
Висока залежність від природних факторів	Підвищує рівень ризику управлінських рішень
Земля як основний ресурс	Вимагає довгострокового стратегічного планування
Значна капіталомісткість	Потребує ретельного економічного обґрунтування змін
Технологічна модернізація	Формує необхідність постійного оновлення систем управління
Зростання конкуренції	Стимулює пошук нових конкурентних переваг
Цифрова трансформація	Вимагає інтеграції сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси
Людський фактор	Потребує ефективного управління персоналом та подолання опору змінам

Наведені особливості свідчать про те, що управління стратегічними змінами в аграрних підприємствах має комплексний характер і потребує врахування великої кількості взаємопов'язаних факторів. При цьому особливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптуватися до

змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати сучасні інструменти управління.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває концепція адаптивного управління, яка передбачає гнучке реагування на зміни та постійне коригування стратегічних рішень відповідно до нових умов господарювання. Для аграрних підприємств такий підхід є особливо актуальним, оскільки дозволяє мінімізувати негативний вплив ризиків та забезпечувати стабільність функціонування навіть за умов високої невизначеності.

Таким чином, управління стратегічними змінами в аграрному секторі економіки характеризується значною складністю та багатофакторністю. Специфіка сільськогосподарського виробництва, вплив природно-кліматичних умов, сезонність діяльності, технологічні трансформації та посилення конкуренції формують особливі вимоги до системи управління підприємством. Ефективна реалізація стратегічних змін потребує комплексного підходу, який поєднує адаптивність, інноваційність та здатність до швидкого реагування на виклики зовнішнього середовища. У свою чергу, цифрова трансформація відкриває нові можливості для підвищення результативності управлінських процесів, що зумовлює необхідність більш детального дослідження її ролі у формуванні сучасної системи управління підприємством.

1.2. Цифрова трансформація як інструмент формування системи управління стратегічними змінами підприємства

На початку XXI століття цифрові технології стали одним із головних чинників трансформації економічних систем, змінюючи принципи ведення бізнесу, організацію виробничих процесів та підходи до управління підприємствами. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення мережевих платформ, хмарних сервісів, технологій штучного інтелекту та великих даних сприяли формуванню нової моделі господарювання,

заснованої на ефективному використанні цифрових ресурсів. У цих умовах цифрова трансформація стає не просто технологічним процесом, а стратегічним напрямом розвитку підприємств, який визначає їхню конкурентоспроможність та перспективи довгострокового зростання.

У сучасній економічній літературі поняття цифрової трансформації трактується як комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що супроводжується зміною бізнес-процесів, організаційної структури, моделей управління та корпоративної культури. На відміну від звичайної автоматизації, яка передбачає використання окремих технічних рішень для виконання певних операцій, цифрова трансформація охоплює всю систему функціонування підприємства та спрямована на створення нових можливостей для розвитку.

Для більш повного розуміння сутності цифрової трансформації доцільно розмежувати поняття автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації, які часто використовуються як синоніми, хоча мають різний зміст (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації

Характеристика	Автоматизація	Цифровізація	Цифрова трансформація
Основна мета	Скорочення ручної праці	Переведення інформації в цифровий формат	Комплексне оновлення діяльності підприємства
Об'єкт змін	Окремі операції	Бізнес-процеси	Вся система управління
Масштаб впливу	Локальний	Частковий	Комплексний
Характер змін	Технологічний	Процесний	Стратегічний
Результат	Підвищення продуктивності	Покращення обробки інформації	Формування нової бізнес-моделі

Передумовою виникнення концепції цифрової трансформації стало формування цифрової економіки. Під цифровою економікою розуміють

систему економічних відносин, у якій ключовим фактором виробництва виступають дані, цифрові технології та інформаційні ресурси. У такій економіці інформація стає одним із головних активів підприємства, а швидкість її отримання та обробки безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень.

Сучасні підприємства функціонують в умовах зростаючих інформаційних потоків. Щоденно генеруються великі обсяги даних щодо виробничих процесів, фінансових операцій, логістики, ринку та споживачів. Використання традиційних методів управління вже не забезпечує необхідної швидкості обробки інформації, що обумовлює потребу в застосуванні цифрових технологій.

Сучасний процес цифрової трансформації підприємств формується під впливом низки взаємопов'язаних факторів (рис. 1.4).

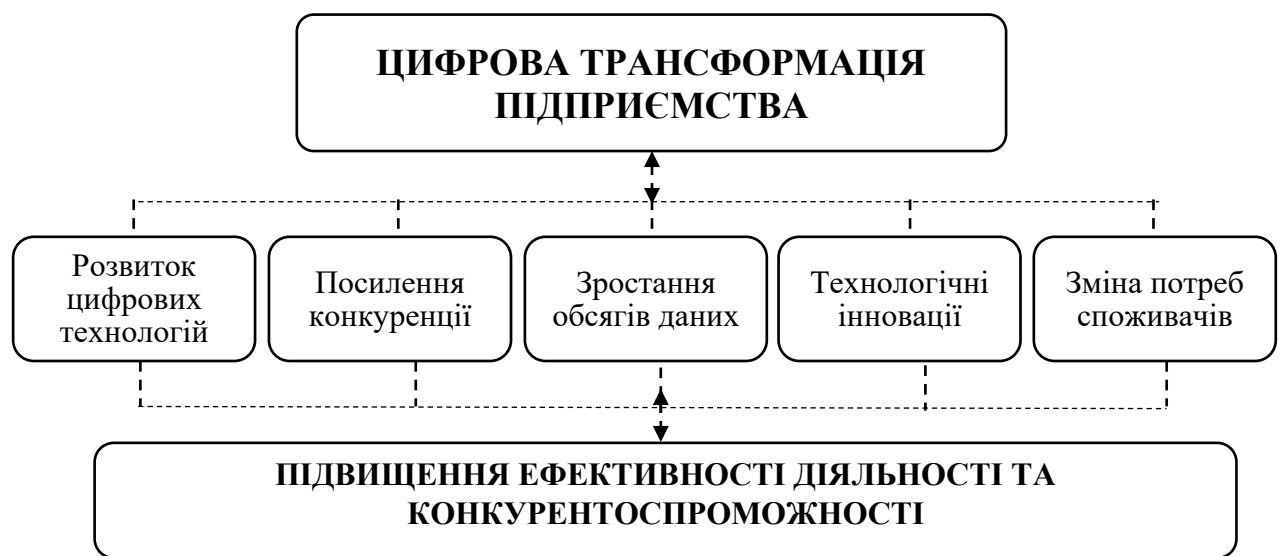


Рис. 1.4. Основні рушійні фактори цифрової трансформації підприємств

Як видно з рисунка 1.4, цифрова трансформація є результатом комплексного впливу технологічних, економічних та соціальних факторів. Її основною метою виступає підвищення ефективності діяльності підприємства та формування нових конкурентних переваг.

Для успішної реалізації цифрової трансформації підприємство повинно володіти відповідними ресурсами та компетенціями. Серед основних складових цифрової трансформації виділяють цифрову інфраструктуру, сучасні інформаційні системи, кваліфікований персонал, цифрову корпоративну культуру та ефективну систему управління змінами. Відсутність хоча б одного з цих елементів може істотно знизити результативність процесу трансформації. Особливого значення набуває людський фактор. Незважаючи на стрімкий розвиток технологій, саме працівники забезпечують впровадження та ефективне використання цифрових інструментів. Тому важливим напрямом цифрової трансформації є розвиток цифрових компетенцій персоналу, підвищення рівня його професійної підготовки та формування позитивного ставлення до інновацій.

Для аграрних підприємств цифрова трансформація має особливе значення. Сільське господарство традиційно вважалось однією з найбільш консервативних галузей економіки, проте останніми роками воно активно впроваджує цифрові технології. Використання супутникового моніторингу, геоінформаційних систем, датчиків контролю стану ґрунтів, автоматизованих систем управління технікою та цифрових платформ управління господарством дозволяє суттєво підвищити ефективність виробництва та якість управлінських рішень [27].

Водночас цифрова трансформація в аграрному секторі не повинна розглядатися виключно як технологічне оновлення виробництва. Насамперед вона виступає інструментом реалізації стратегічних змін, спрямованих на формування нової моделі управління підприємством, підвищення його адаптивності та забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Таким чином, цифрова трансформація є закономірним етапом розвитку сучасних підприємств та важливим чинником підвищення їх конкурентоспроможності. Вона передбачає комплексне використання цифрових технологій для вдосконалення бізнес-процесів, системи управління та організаційної структури підприємства. В умовах посилення конкуренції та

розвитку цифрової економіки цифрова трансформація перетворюється на стратегічний інструмент розвитку, що забезпечує підприємствам нові можливості для зростання, підвищення ефективності діяльності та реалізації довгострокових стратегічних цілей.

Стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво впливає на функціонування сучасних підприємств, змінюючи традиційні підходи до організації виробництва, управління ресурсами та прийняття управлінських рішень. Особливо помітними ці процеси є в аграрному секторі економіки, де цифровізація поступово перетворюється на один із ключових факторів підвищення ефективності виробництва та забезпечення конкурентоспроможності господарств. Використання сучасних інформаційних систем і цифрових рішень дозволяє аграрним підприємствам більш раціонально використовувати ресурси, мінімізувати виробничі ризики та підвищувати результативність управління.

Сучасне аграрне виробництво характеризується значною складністю та багатофакторністю. Управління земельними ресурсами, технічним забезпеченням, матеріальними потоками, персоналом, фінансами та логістичними процесами потребує оперативного отримання та обробки великого обсягу інформації. Саме тому впровадження цифрових технологій стає необхідною умовою ефективного функціонування аграрного підприємства в умовах цифрової економіки [28].

Цифрові технології в аграрному секторі можна розглядати як сукупність програмних, технічних та інформаційних рішень, спрямованих на автоматизацію виробничих і управлінських процесів, підвищення якості прийняття рішень та оптимізацію використання ресурсів підприємства. Вони охоплюють широкий спектр інструментів — від електронного документообігу до систем штучного інтелекту та технологій точного землеробства.

Одним із найбільш поширених напрямів цифровізації підприємств є використання ERP-систем (Enterprise Resource Planning). ERP-системи забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства шляхом

інтеграції виробничих, фінансових, кадрових, логістичних та інших процесів в єдиному інформаційному середовищі. Завдяки цьому керівництво отримує можливість оперативно контролювати діяльність підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі актуальної інформації.

У сільському господарстві ERP-системи дозволяють вести облік земельних ділянок, контролювати використання матеріально-технічних ресурсів, планувати польові роботи, здійснювати моніторинг витрат та оцінювати економічну ефективність окремих напрямів діяльності. Не менш важливе значення мають CRM-системи (Customer Relationship Management), які використовуються для управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами. У діяльності аграрних підприємств CRM-рішення дозволяють ефективніше організовувати процеси реалізації продукції, підтримувати комунікацію з контрагентами та формувати бази даних щодо покупців і постачальників. У результаті підвищується якість обслуговування клієнтів та зміцнюються ринкові позиції підприємства.

Особливе місце серед сучасних цифрових технологій займають системи точного землеробства. Вони базуються на використанні супутникової навігації, геоінформаційних систем, безпілотних літальних апаратів та спеціалізованого програмного забезпечення для збору й аналізу даних про стан посівів, ґрунтів та виробничих процесів.

Точне землеробство дозволяє здійснювати диференційоване внесення добрив, контролювати рівень вологості ґрунту, прогнозувати врожайність та оптимізувати використання технічних ресурсів. У результаті зменшуються виробничі витрати та підвищується ефективність використання земельного фонду підприємства.

Важливим елементом цифровізації аграрного виробництва є використання GPS-моніторингу техніки. Завдяки супутниковим системам контролю підприємства отримують можливість відстежувати місцезнаходження техніки в режимі реального часу, контролювати витрати

пального, аналізувати маршрути руху та підвищувати ефективність використання машинно-тракторного парку.

Сучасний розвиток цифрових технологій також пов'язаний із використанням концепції Інтернету речей (Internet of Things, IoT). Сутність даної технології полягає в об'єднанні різноманітних пристроїв та датчиків у єдину інформаційну мережу для збору та передачі даних у режимі реального часу.

У сільському господарстві технології IoT використовуються для моніторингу стану посівів, контролю мікроклімату в тваринницьких приміщеннях, автоматизації систем зрошення та контролю використання ресурсів. Завдяки цьому підприємства можуть оперативно реагувати на зміни виробничої ситуації та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Сучасні цифрові технології, що використовуються в управлінні аграрними підприємствами, представлені на рисунку 1.5.

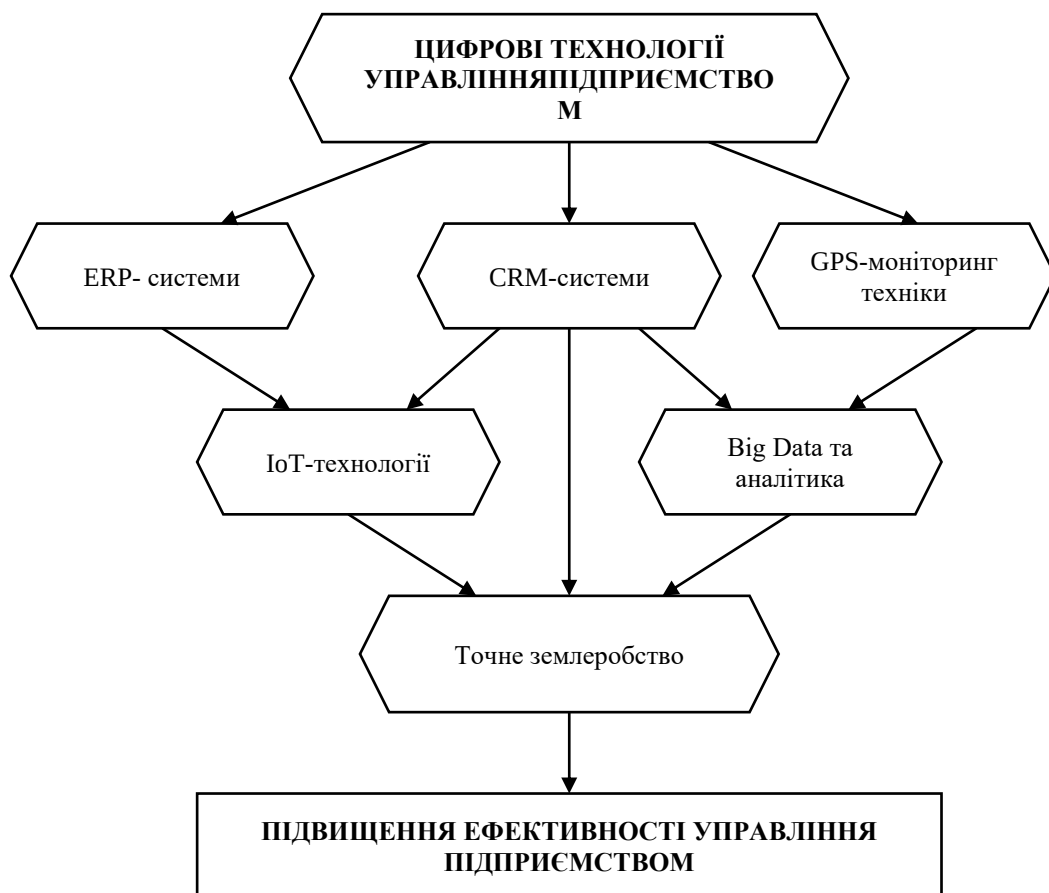


Рис. 1.5. Основні цифрові технології управління аграрним підприємством

Упродовж останніх років значного поширення набули технології Big Data та бізнес-аналітики. Їх використання дозволяє обробляти великі масиви інформації, виявляти приховані закономірності та формувати прогнози розвитку виробничих процесів.

Для аграрних підприємств Big Data створює можливість аналізувати погодні умови, ринкові тенденції, зміни цін на продукцію та ресурси, а також прогнозувати врожайність і фінансові результати діяльності. Використання аналітичних платформ сприяє підвищенню якості стратегічного планування та зниженню рівня невизначеності при прийнятті управлінських рішень.

Окремим напрямом розвитку цифрових технологій виступає застосування штучного інтелекту та машинного навчання. Ці технології використовуються для прогнозування врожайності, автоматичного розпізнавання хвороб рослин, оптимізації логістичних маршрутів та підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

Важливою перевагою цифрових технологій є можливість інтеграції різних інформаційних систем у єдину платформу управління підприємством. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервний обмін інформацією між структурними підрозділами, підвищити швидкість обробки даних та покращити координацію бізнес-процесів.

Разом із тим цифровізація діяльності підприємства супроводжується певними труднощами. До основних перешкод впровадження цифрових технологій належать значні інвестиційні витрати, дефіцит кваліфікованих кадрів, недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, проблеми інформаційної безпеки та опір організаційним змінам.

Незважаючи на зазначені труднощі, переваги цифровізації значно переважають потенційні ризики. Практика функціонування сучасних аграрних підприємств свідчить, що використання цифрових технологій забезпечує підвищення продуктивності праці, скорочення виробничих витрат, покращення якості продукції та підвищення ефективності управління.

Таким чином, цифрові технології стають невід'ємною складовою сучасної системи управління аграрним підприємством. Використання ERP- та CRM-систем, GPS-моніторингу, технологій точного землеробства, Інтернету речей, Big Data та штучного інтелекту створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності. Водночас цифровізація виступає важливим інструментом реалізації стратегічних змін, що дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до сучасних викликів та забезпечувати стаке довгострокове зростання.

Формування цифрово орієнтованої системи управління стратегічними змінами передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій у процес стратегічного планування, реалізації та контролю змін. Така система забезпечує безперервний обмін інформацією між структурними підрозділами підприємства, підвищує швидкість прийняття управлінських рішень та створює умови для оперативного реагування на зовнішні та внутрішні виклики.

На відміну від традиційних моделей управління, які переважно ґрунтуються на періодичному аналізі діяльності підприємства, цифрово орієнтована система дозволяє здійснювати моніторинг процесів у режимі реального часу. Завдяки цьому керівництво отримує можливість оперативно виявляти проблеми, оцінювати ризики та своєчасно коригувати стратегію розвитку підприємства.

Сутність цифрово орієнтованої системи управління стратегічними змінами полягає у поєднанні сучасних інформаційних технологій із механізмами стратегічного менеджменту. При цьому цифрові інструменти виступають не лише засобом автоматизації окремих процесів, а й основою формування нової моделі управління, орієнтованої на використання даних, прогнозування та підтримку прийняття рішень.

У сучасних умовах цифрова система управління повинна охоплювати всі рівні управлінської діяльності – від збору первинної інформації до стратегічного аналізу та прийняття управлінських рішень. Її ефективність

значною мірою залежить від рівня інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства.

Ключові елементи цифрово орієнтованої системи управління стратегічними змінами наведено на рисунку 1.6.

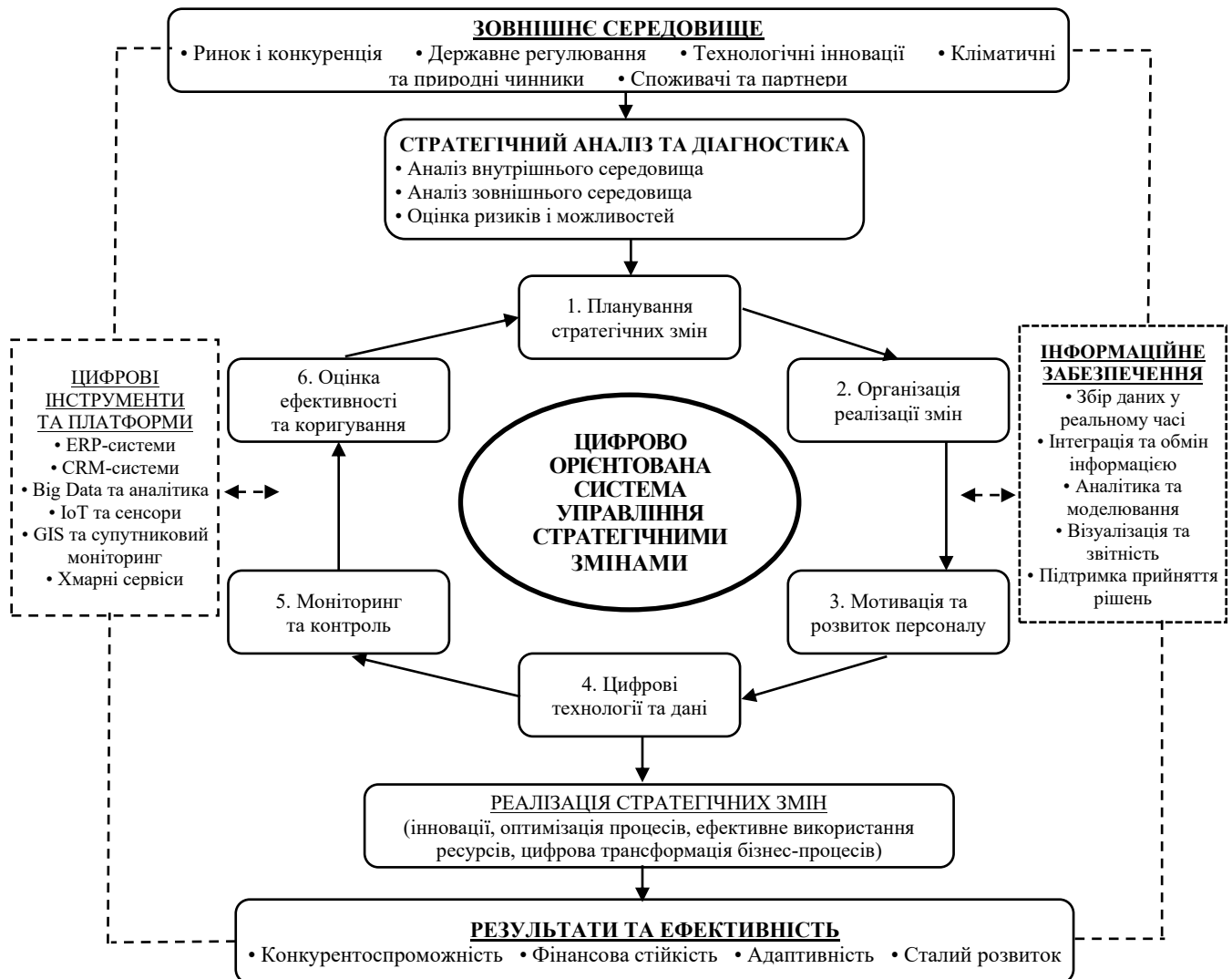


Рис. 1.6. Структура цифрово орієнтованої системи управління стратегічними змінами аграрного підприємства

Представлена модель демонструє, що цифрові технології супроводжують усі етапи процесу управління стратегічними змінами та забезпечують безперервність інформаційних потоків між окремими елементами системи.

Важливою складовою цифрово орієнтованого управління виступає формування єдиного інформаційного простору підприємства. Його створення

забезпечує інтеграцію даних із виробничих, фінансових, кадрових та логістичних підсистем у єдину базу даних. У результаті керівництво отримує комплексне уявлення про діяльність підприємства та можливість приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

У зв'язку з цим важливого значення набуває формування цифрової культури підприємства. Вона передбачає готовність персоналу до впровадження інновацій, використання сучасних технологій та постійного професійного розвитку. Саме цифрова культура багато в чому визначає успішність реалізації стратегічних змін та рівень адаптивності підприємства до нових умов функціонування [34].

Для аграрних підприємств цифрово орієнтована система управління створює низку переваг. Зокрема, вона забезпечує більш ефективне використання земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів, покращує якість планування виробничих процесів, сприяє підвищенню продуктивності праці та скороченню витрат. Переваги впровадження цифрово орієнтованої системи управління стратегічними змінами узагальнено у табл.1.5.

Таблиця 1.5

Переваги цифрово орієнтованої системи управління стратегічними змінами

Напрямок впливу	Результат
Інформаційне забезпечення	Підвищення оперативності отримання даних
Стратегічне планування	Покращення обґрунтованості управлінських рішень
Контроль діяльності	Посилення моніторингу реалізації стратегічних заходів
Управління ресурсами	Підвищення ефективності використання ресурсів
Управління ризиками	Покращення прогнозування та мінімізація ризиків
Конкурентоспроможність	Формування нових конкурентних переваг
Адаптивність підприємства	Підвищення швидкості реагування на зміни середовища

Разом із тим впровадження цифрово орієнтованої системи управління супроводжується певними труднощами. До них належать значні фінансові витрати на цифрову модернізацію, потреба в підготовці персоналу, ризики інформаційної безпеки та необхідність перебудови окремих бізнес-процесів. Проте довгострокові переваги цифрової трансформації суттєво переважають початкові витрати та організаційні складнощі.

Узагальнення теоретичних засад дослідження дозволяє зробити висновок, що перехід до цифрових моделей управління змінами визначає успішність трансформації сучасних аграрних підприємств. Інтеграція хмарних сервісів, аналітики великих даних та автоматизованих платформ у загальну систему менеджменту виконує триєдину функцію: підвищує якість оперативного та стратегічного планування, усуває непродуктивні витрати активів і забезпечує превентивний імунітет проти зовнішньої турбулентності. Саме така система управління стає основою успішної цифрової трансформації сучасного аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ У СФГ «СОНЯЧНЕ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства

Ефективність управління стратегічними змінами значною мірою визначається особливостями функціонування конкретного підприємства, його ресурсним потенціалом, рівнем розвитку системи менеджменту та готовністю до впровадження сучасних цифрових технологій. Саме тому важливим етапом дослідження є аналіз практичних умов діяльності підприємства та оцінка наявних передумов для реалізації стратегічних змін.

Об'єктом дослідження даної роботи виступає Селянське фермерське господарство «Сонячне» Дніпровського району Дніпропетровської області, яке здійснює діяльність у сфері вирощування зернових, зернобобових та олійних культур, а також займається тваринництвом і допоміжними видами сільськогосподарського виробництва. Господарство характеризується достатнім рівнем ресурсного забезпечення, стабільними фінансово-економічними результатами та значним потенціалом подальшого розвитку.

Селянське фермерське господарство «Сонячне» здійснює свою діяльність на території Дніпровського району Дніпропетровської області та є одним із підприємств аграрного сектору, що спеціалізується на вирощуванні зернових, зернобобових та олійних культур. Господарство зареєстроване 14 вересня 1993 року, а його керівником є Кобякова Людмила Анатоліївна. Крім рослинницької діяльності, підприємство займається свинарством, змішаним сільським господарством, допоміжною діяльністю у рослинництві, виробництвом продукції борошномельно-круп'яної промисловості, а також здійснює оптову торгівлю сільськогосподарською продукцією та кормами.

Для оцінки сучасного стану підприємства та визначення передумов формування системи управління стратегічними змінами доцільно насамперед

проаналізувати динаміку основних показників його діяльності. Таке дослідження дозволяє оцінити масштаби виробництва, тенденції розвитку господарства, ефективність використання ресурсів та фінансові результати діяльності. Основні показники функціонування СФГ «Сонячне» за 2021–2025рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності СФГ «Сонячне» у 2021–2025 рр.

Показник\Роки	2021	2022	2023	2024	2025	2025р. у % до 2021р.
Площа с.-г. угідь, га	1820	1860	1905	1940	1985	109,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	39	41	43	45	47	120,5
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	41520	45870	51340	58760	63986	154,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	31980	35920	39870	44920	48770	152,5
Прибуток, тис. грн	9540	9950	11470	13840	15216	159,5
Рівень рентабельності, %	29,8	27,7	28,8	30,8	31,2	104,7
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,77	0,78	0,78	0,76	0,76	98,7

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про позитивну динаміку розвитку СФГ «Сонячне» протягом досліджуваного періоду. Площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 9,1 %, що характеризує поступове розширення земельного банку господарства. Одночасно спостерігається зростання чисельності працівників з 39 до 47 осіб, що свідчить про розширення масштабів виробничої діяльності та потребу в додаткових трудових ресурсах.

Для більш наочного відображення тенденцій розвитку ресурсного потенціалу СФГ «Сонячне» доцільно представити графічну інтерпретацію динаміки площі сільськогосподарських угідь та середньооблікової чисельності працівників підприємства. Візуалізація зазначених показників дозволяє оцінити взаємозв'язок між розширенням масштабів діяльності господарства та змінами його кадрового забезпечення (рис. 2.1).

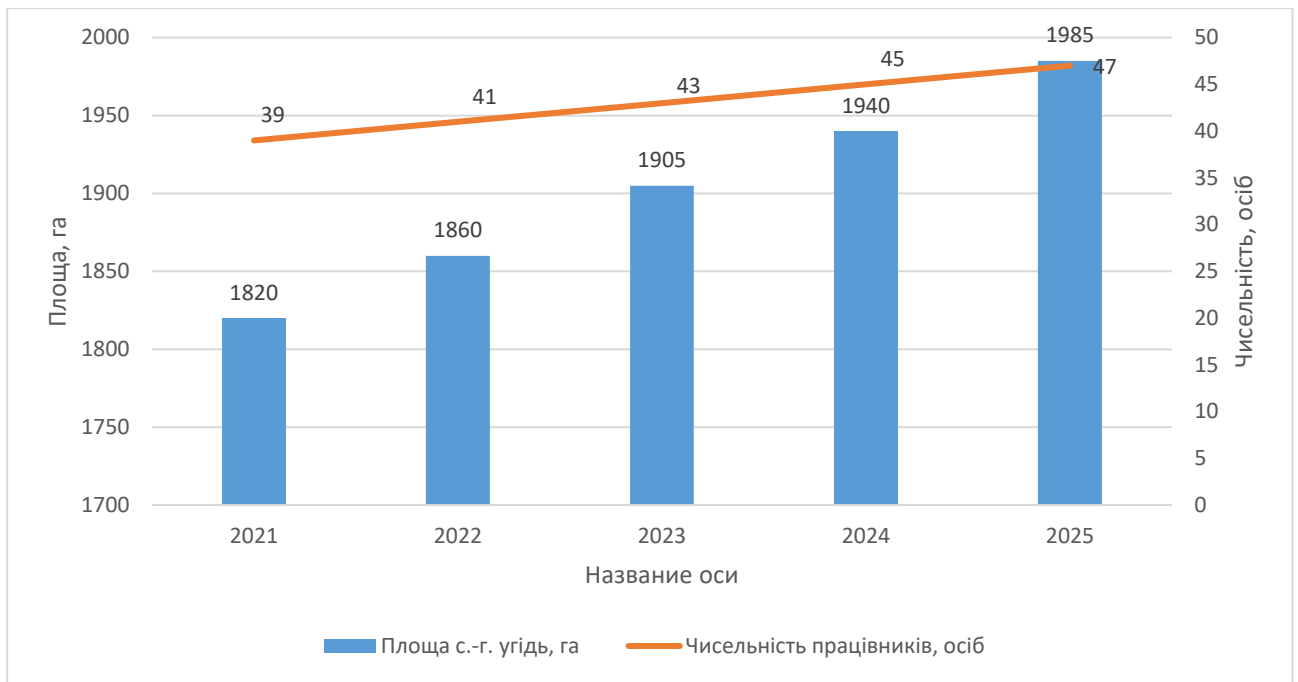


Рис. 2.1. Динаміка площі сільськогосподарських угідь та чисельності працівників СФГ «Сонячне» у 2021–2025 рр.

Дані рисунка 2.1 підтверджують встановлену раніше тенденцію до поступового нарощування виробничого потенціалу господарства. Протягом 2021–2025 рр. площа сільськогосподарських угідь збільшилася з 1820 до 1985 га, тобто на 165 га або 9,1 %. Одночасно середньооблікова чисельність працівників зросла з 39 до 47 осіб, що відповідає приросту на 20,5 %.

Позитивна динаміка обох показників свідчить про розширення масштабів господарської діяльності СФГ «Сонячне», зміцнення його ресурсної бази та зростання потреби у трудових ресурсах. При цьому темпи збільшення чисельності персоналу перевищують темпи розширення земельного фонду, що може бути пов'язано з розвитком додаткових напрямів діяльності підприємства, зокрема тваринництва та переробки продукції. Загалом сформовані тенденції створюють сприятливі передумови для подальшої цифрової трансформації господарства та впровадження стратегічних змін, спрямованих на підвищення ефективності управління й використання ресурсів підприємства.

Важливою складовою ресурсного потенціалу будь-якого аграрного підприємства є земельні ресурси, оскільки саме вони виступають основним

засобом виробництва у сільському господарстві. Ефективність використання земельного фонду значною мірою визначає обсяги виробництва продукції, рівень продуктивності праці та фінансові результати діяльності господарства. Для оцінки складу та структури земельних угідь СФГ «Сонячне» доцільно проаналізувати їх динаміку за останні роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад і структура земельних угідь СФГ «Сонячне» у 2023–2025 рр.

Види угідь	2023 р.		2024 р.		2025 р.	
	га	%	га	%	га	%
Рілля	1850	97,1	1883	97,1	1926	97,0
Пасовища	35	1,8	37	1,9	39	2,0
Господарські двори, дороги та інші землі	20	1,1	20	1,0	20	1,0
Усього с.-г. угідь	1905	100,0	1940	100,0	1985	100,0

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що земельний фонд СФГ «Сонячне» характеризується високим рівнем освоєності та має переважно рослинницьку спрямованість використання. Найбільшу питому вагу в структурі угідь займає рілля, частка якої протягом досліджуваного періоду становила близько 97 % загальної площі сільськогосподарських угідь.

Загальна площа земельного фонду господарства збільшилася з 1905 га у 2023 році до 1985 га у 2025 році, або на 80 га. Основним джерелом приросту стало розширення площі ріллі, що свідчить про орієнтацію підприємства на розвиток товарного рослинництва. Незначне збільшення площ пасовищ пов'язане з підтримкою тваринницького напрямку діяльності господарства.

Сформована структура земельних угідь є характерною для високотоварних аграрних підприємств степової зони України та створює сприятливі умови для впровадження сучасних технологій точного землеробства, цифрового моніторингу земельних ресурсів та інших інструментів цифрової трансформації виробництва.

Для більш наочного відображення співвідношення окремих видів земельних угідь у структурі земельного фонду СФГ «Сонячне» доцільно представити їх графічно. Це дозволяє оцінити рівень освоєності земельних

ресурсів підприємства та визначити його виробничу спрямованість. Структуру земельних угідь господарства станом на 2025 рік наведено на рисунку 2.2.

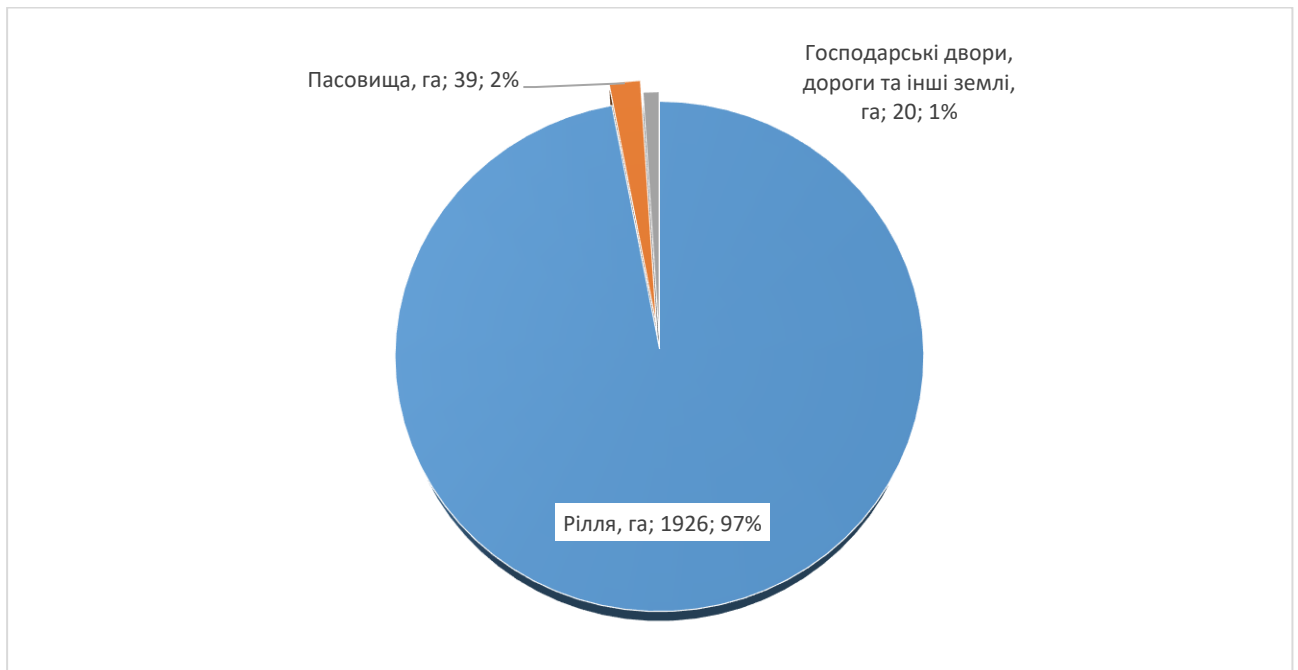


Рис. 2.2. Структура земельних угідь СФГ «Сонячне» у 2025 році

Як свідчать дані рисунка 2.2, земельний фонд СФГ «Сонячне» має чітко виражену рослинницьку спеціалізацію. Переважну частину земельних ресурсів підприємства становить рілля, площа якої у 2025 році досягла 1926 га або 97,0 % загальної площі сільськогосподарських угідь. Частка пасовищ є незначною та становить лише 2,0 %, тоді як на господарські двори, дороги та інші землі припадає 1,0 % земельного фонду.

Загалом структура земельного фонду СФГ «Сонячне» відповідає його виробничій спеціалізації та забезпечує необхідну ресурсну базу для подальшого розвитку господарства.

Ефективність використання земельних ресурсів знаходить своє відображення у структурі виробленої та реалізованої продукції підприємства. Аналіз товарної продукції дозволяє визначити виробничу спеціалізацію господарства, оцінити основні джерела формування доходів та виявити перспективні напрями подальшого розвитку. З огляду на це доцільно дослідити склад і структуру товарної продукції СФГ «Сонячне» за останні роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Склад і структура товарної продукції СФГ «Сонячне» у 2023–2025 рр.

Види продукції	2023 р.		2024 р.		2025 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Зернові культури	25280	49,2	28150	47,9	29945	46,8
Соняшник	17140	33,4	20180	34,3	22460	35,1
Інша продукція рослинництва	4080	7,9	4920	8,4	5759	9,0
Продукція свинарства	3160	6,2	4010	6,8	5119	8,0
Інші види діяльності	1680	3,3	1500	2,6	703	1,1
Усього	51340	100,0	58760	100,0	63986	100,0

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що СФГ «Сонячне» має виражену рослинницьку спеціалізацію. У структурі товарної продукції найбільшу частку займають зернові культури та соняшник, на які у 2025 році припадало 81,9 % загального обсягу реалізованої продукції.

Для більш наочного відображення виробничої спеціалізації СФГ «Сонячне» та оцінки ролі окремих видів продукції у формуванні доходів підприємства доцільно представити структуру товарної продукції у графічному вигляді. Це дозволяє краще візуалізувати співвідношення між основними напрямками діяльності господарства та визначити ключові джерела формування його фінансових результатів (рис. 2.3).

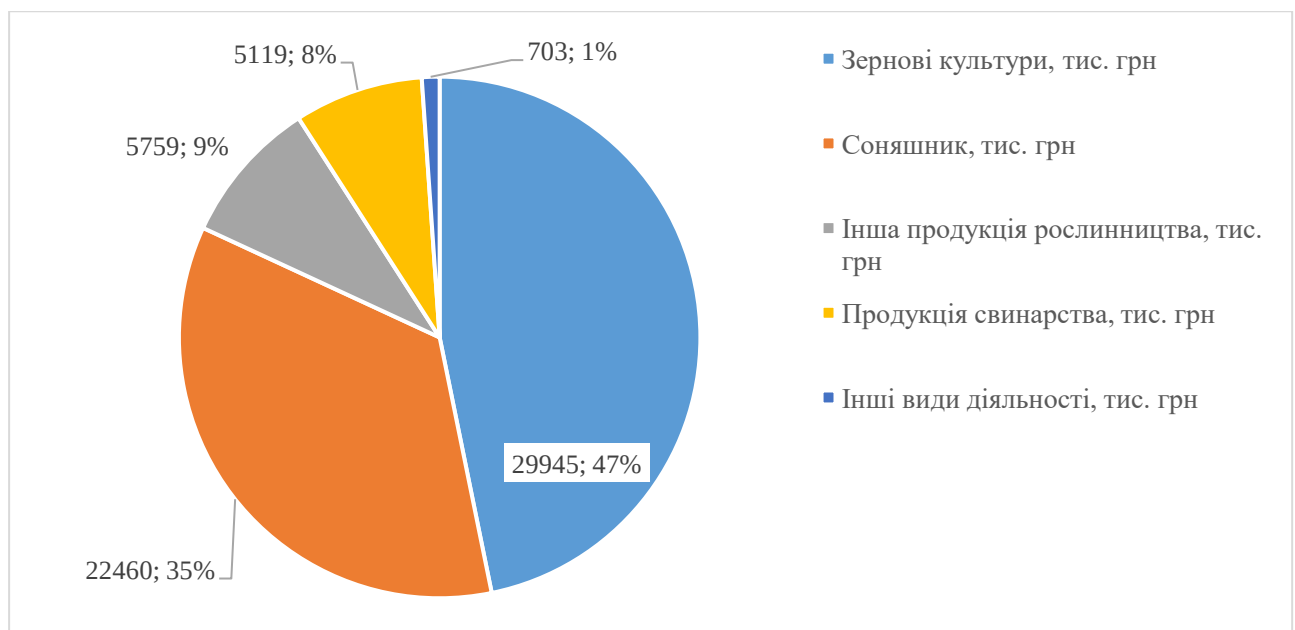


Рис. 2.3. Структура товарної продукції СФГ «Сонячне» у 2025 році

Дані рисунка 2.3 наочно підтверджують виражену рослинницьку спеціалізацію господарства. Найбільшу частку в структурі товарної продукції займають зернові культури, на які у 2025 році припадало 46,8 % загального обсягу реалізації. Другим за значенням напрямом діяльності є виробництво соняшнику, частка якого становить 35,1 %. Сукупно ці два види продукції забезпечують 81,9 % доходів підприємства, що свідчить про їх визначальну роль у формуванні фінансових результатів СФГ «Сонячне».

Потенціал розвитку будь-якого аграрного підприємства значною мірою залежить від рівня його забезпеченості виробничими ресурсами. Наявність достатнього обсягу основних засобів, оборотного капіталу та енергетичних потужностей створює необхідні передумови для ефективного ведення виробництва, підвищення продуктивності праці та впровадження інноваційних технологій. Особливої актуальності це набуває в умовах цифрової трансформації аграрного сектору, коли конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від рівня його технічного та технологічного забезпечення.

З метою оцінки ресурсного потенціалу СФГ «Сонячне» проаналізуємо показники забезпеченості підприємства основними виробничими ресурсами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Забезпеченість СФГ «Сонячне» виробничими ресурсами у 2021–2025 рр.

Показники\Роки	2021	2022	2023	2024	2025	2025р. у% до 2021р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	42180	45840	50650	55790	61850	146,6
Оборотні засоби, тис. грн	17350	18890	21260	23840	26710	153,9
Енергетичні потужності, к.с.	5120	5360	5580	5830	6120	119,5
Припадає с.-г. угідь на 1 працівника, га	46,7	45,4	44,3	43,1	42,2	90,4
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	1081,5	1118,0	1177,9	1239,8	1316,0	121,7

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про поступове зміцнення ресурсного потенціалу СФГ «Сонячне». За досліджуваний період середньорічна вартість основних засобів зросла на 46,6 % і у 2025 році досягла 61,85 млн грн. Це свідчить про оновлення матеріально-технічної бази господарства та нарощування виробничих можливостей підприємства.

Загалом результати аналізу підтверджують наявність достатнього ресурсного потенціалу СФГ «Сонячне» для подальшого розвитку господарства, реалізації стратегічних змін та впровадження сучасних цифрових технологій управління виробничими процесами.

Для більш наочного відображення тенденцій зміни ресурсного потенціалу СФГ «Сонячне» доцільно представити динаміку вартості основних та оборотних засобів у графічному вигляді. Це дозволяє оцінити масштаби нарощування виробничих ресурсів підприємства та визначити загальні тенденції його матеріально-технічного розвитку (рис. 2.4).

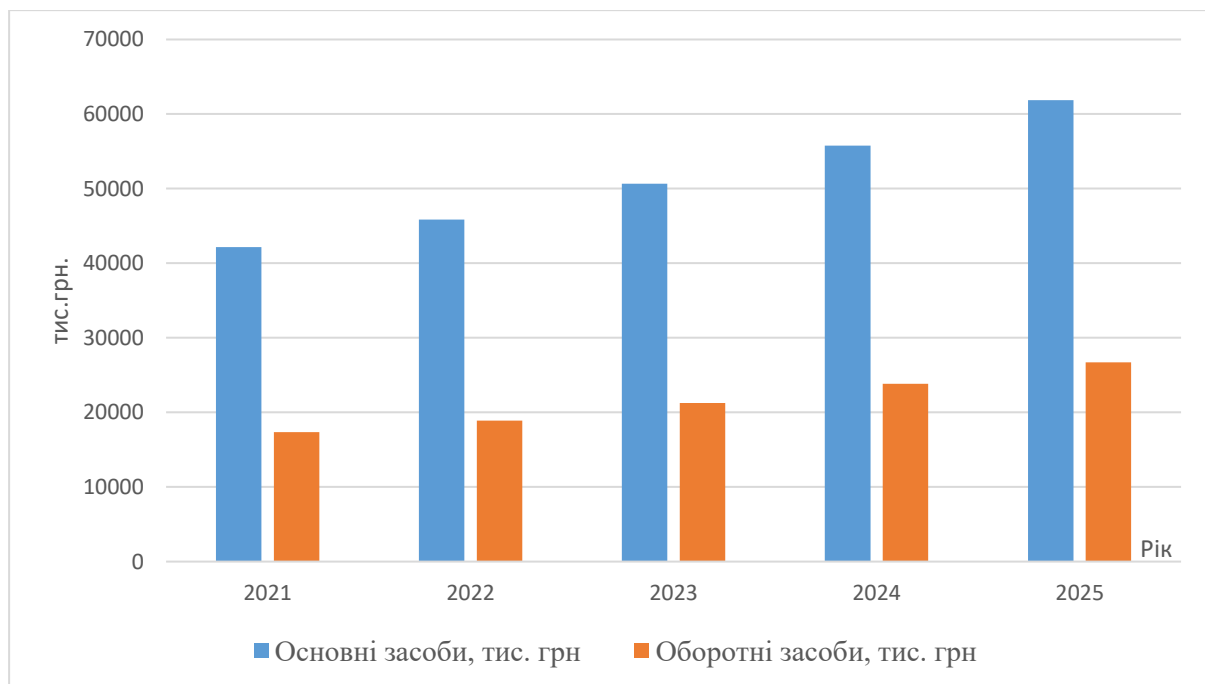


Рис. 2.4. Динаміка вартості виробничих ресурсів СФГ «Сонячне» у 2021–2025 рр.

Як свідчать дані рис. 2.4, протягом досліджуваного періоду вартість як основних, так і оборотних засобів СФГ «Сонячне» мала стійку тенденцію до

зростання. Найбільш вагомою складовою виробничих ресурсів підприємства залишаються основні засоби, середньорічна вартість яких збільшилася з 42,18 млн грн у 2021 році до 61,85 млн грн у 2025 році, або на 46,6 %. Така динаміка свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази господарства, придбання сучасної сільськогосподарської техніки та модернізацію виробничої інфраструктури.

Для оцінки ефективності використання трудового потенціалу СФГ «Сонячне» доцільно проаналізувати основні показники використання трудових ресурсів підприємства за 2021–2025 рр. (табл. 2.5).

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про поступове зміцнення трудового потенціалу СФГ «Сонячне». Протягом досліджуваного періоду чисельність працівників зросла з 39 до 47 осіб, або на 20,5 %, що пов'язано з розширенням масштабів діяльності господарства та розвитком окремих напрямів виробництва.

Таблиця 2.5

Показники використання трудових ресурсів СФГ «Сонячне» у 2021-25рр.

Показники\Роки	2021	2022	2023	2024	2025	2025р. у% до 2021р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	39	41	43	45	47	120,5
Фонд оплати праці, тис. грн	6045	6930	8070	9360	10998	181,9
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	155,0	169,0	187,7	208,0	234,0	151,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1064,6	1118,8	1194,0	1305,8	1361,4	127,9
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	244,6	242,7	266,7	307,6	323,7	132,3
Дохід на 1 грн фонду оплати праці, грн	6,87	6,62	6,36	6,28	5,82	84,7

Позитивною тенденцією є істотне зростання фонду оплати праці, який у 2025 році досяг майже 11 млн грн та збільшився порівняно з 2021 роком на 81,9 %. Водночас середньорічна заробітна плата одного працівника зросла на 51,0 %, що свідчить про підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу.

Важливим показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці. За досліджуваний період вона збільшилася з 1064,6 до 1361,4 тис. грн на одного працівника, або на 27,9 %. Також спостерігається зростання прибутку в розрахунку на одного працівника, що свідчить про підвищення результативності праці персоналу та ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Для більш наочного відображення результативності використання трудових ресурсів СФГ «Сонячне» доцільно представити динаміку продуктивності праці та середньорічної заробітної плати працівників у графічному вигляді. Поєднання цих показників дозволяє оцінити взаємозв'язок між рівнем матеріального стимулювання персоналу та ефективністю його праці, а також визначити загальні тенденції розвитку кадрового потенціалу підприємства (рис. 2.5).

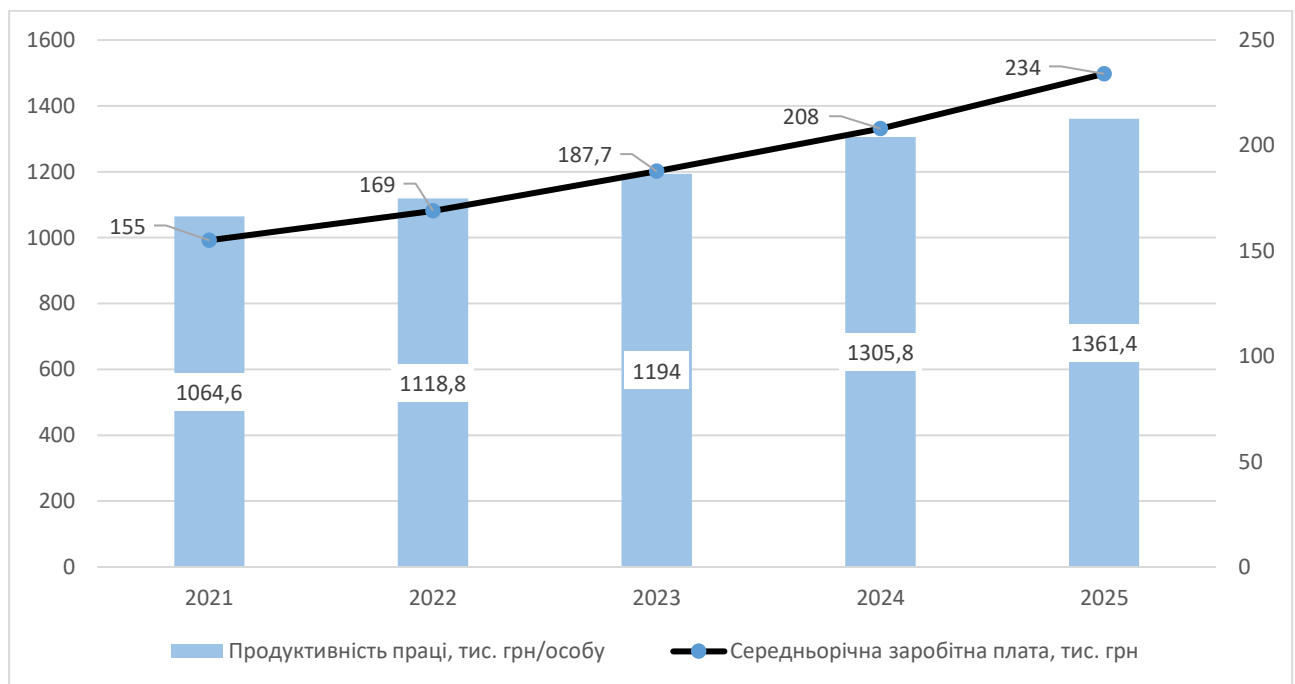


Рис. 2.5. Динаміка продуктивності праці та середньорічної заробітної плати працівників СФГ «Сонячне» у 2021–2025 рр.

Дані рисунка 2.5 свідчать про стійку позитивну динаміку показників ефективності використання трудових ресурсів господарства. Протягом досліджуваного періоду продуктивність праці зросла з 1064,6 тис. грн на

одного працівника у 2021 році до 1361,4 тис. грн у 2025 році, що становить приріст майже 28 %. Одночасно спостерігається суттєве підвищення середньорічної заробітної плати одного працівника — зі 155,0 тис. грн до 234,0 тис. грн, або на 51 %.

Економічна ефективність діяльності підприємства є узагальнюючим результатом використання земельних, матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів. Саме фінансові результати дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності господарства, його фінансову стійкість та здатність до реалізації інвестиційних і стратегічних проєктів. В умовах цифрової трансформації аграрного сектору достатній рівень прибутковості виступає необхідною передумовою впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизації бізнес-процесів та розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

З метою оцінки результативності господарської діяльності СФГ «Сонячне» проаналізуємо основні фінансово-економічні показники його функціонування у 2021–2025 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності СФГ

«Сонячне» у 2021–2025 рр.

Показники\Роки	2021	2022	2023	2024	2025	2025р. у% до 2021р.
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	41520	45870	51340	58760	63986	154,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	31980	35920	39870	44920	48770	152,5
Валовий прибуток, тис. грн	9540	9950	11470	13840	15216	159,5
Чистий прибуток, тис. грн	7820	8160	9405	11350	12490	159,7
Рентабельність діяльності, %	29,8	27,7	28,8	30,8	31,2	104,7
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,77	0,78	0,78	0,76	0,76	98,7
Коефіцієнт окупності витрат, грн	1,30	1,28	1,29	1,31	1,31	100,8

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів діяльності СФГ «Сонячне». Протягом 2021–2025 рр. дохід від

реалізації продукції зріс на 54,1 %, досягнувши у 2025 році 63,99 млн грн. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилася дещо повільнішими темпами, що позитивно вплинуло на кінцеві результати діяльності підприємства.

Позитивною характеристикою діяльності господарства є також зниження витрат на 1 грн доходу з 0,77 до 0,76 грн та збереження стабільного рівня окупності витрат. Загалом результати аналізу підтверджують фінансову стійкість СФГ «Сонячне» та наявність необхідних економічних передумов для реалізації стратегічних змін, цифровізації управління та впровадження сучасних технологій у виробничо-господарську діяльність підприємства.

Для більш глибокої оцінки фінансової стійкості та перспектив розвитку СФГ «Сонячне» доцільно не лише проаналізувати фактичну динаміку прибутковості підприємства, а й визначити загальну тенденцію зміни фінансових результатів у часі. З цією метою проведено аналітичне вирівнювання ряду динаміки чистого прибутку за допомогою трендового аналізу, що дозволяє виявити основні закономірності розвитку підприємства та оцінити його потенціал для реалізації стратегічних змін у майбутньому (рис. 2.6).

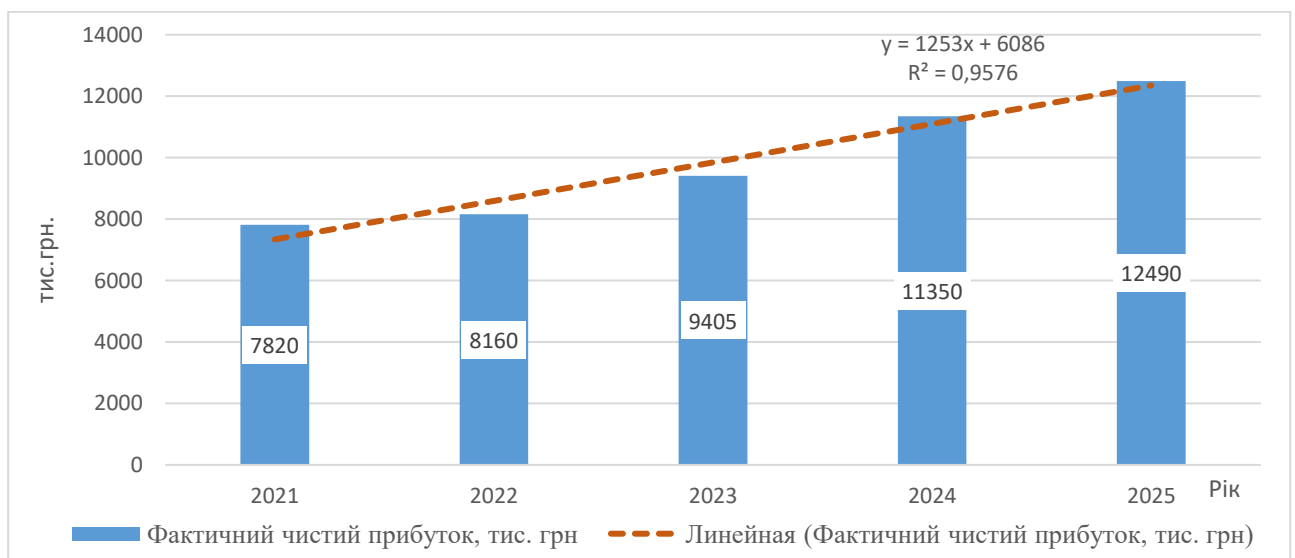


Рис. 2.6. Динаміка та тренд чистого прибутку СФГ «Сонячне» у 2021–2025 рр.

Дані рисунка 2.6 свідчать про стійку позитивну тенденцію зростання чистого прибутку підприємства протягом усього досліджуваного періоду. Якщо у 2021 році його величина становила 7820 тис. грн, то у 2025 році вона досягла 12490 тис. грн, що перевищує базовий рівень майже на 60 %. При цьому фактичні значення прибутку досить близькі до розрахованих трендових показників, що свідчить про стабільність економічного розвитку господарства та відсутність різких коливань фінансових результатів.

Побудоване рівняння тренду характеризує сталу тенденцію до щорічного зростання чистого прибутку в середньому на 1,26 млн грн. Високе значення коефіцієнта апроксимації підтверджує надійність отриманої моделі та можливість її використання для оцінки перспектив розвитку підприємства.

Результати проведеного аналізу підтверджують, що СФГ «Сонячне» володіє достатнім фінансовим потенціалом для здійснення цифрової трансформації та формування сучасної системи управління стратегічними змінами, що є важливою передумовою його подальшого сталого розвитку.

2.2. Дослідження рівня розвитку системи управління стратегічними змінами та цифровізації діяльності підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації аграрного сектору ефективність стратегічних змін значною мірою залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують середовище функціонування підприємства. Саме їх вплив визначає готовність господарства до впровадження інноваційних технологій, модернізації управлінських процесів та адаптації до нових умов ведення бізнесу. Тому одним із першочергових завдань дослідження є оцінка факторів, що сприяють або стримують формування сучасної системи управління стратегічними змінами в СФГ «Сонячне».

З метою виявлення ключових передумов цифрової трансформації підприємства проведено оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, які

впливають на процес формування системи управління стратегічними змінами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка факторів впливу на формування системи управління стратегічними змінами в СФГ «Сонячне»

Група факторів	Характеристика впливу	Рівень впливу
Внутрішні фактори		
Фінансова стійкість підприємства	Забезпечує можливість фінансування цифрових проєктів та інновацій	Високий
Матеріально-технічна база	Дозволяє впроваджувати сучасні цифрові технології виробництва	Високий
Кваліфікація персоналу	Потребує додаткового розвитку цифрових компетенцій	Середній
Організаційна структура управління	Має потенціал для цифровізації окремих управлінських функцій	Середній
Інформаційне забезпечення	Частково автоматизоване, потребує подальшого розвитку	Середній
Зовнішні фактори		
Розвиток цифрових технологій в агросекторі	Створює додаткові можливості підвищення ефективності	Високий
Конкуренція на аграрному ринку	Стимулює впровадження інновацій та підвищення продуктивності	Високий
Державна підтримка цифровізації	Сприяє реалізації окремих інвестиційних проєктів	Середній
Воєнно-економічні ризики	Створюють додаткову невизначеність для стратегічного розвитку	Високий
Кліматичні зміни	Вимагають впровадження сучасних технологій моніторингу та управління виробництвом	Високий

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить, що серед внутрішніх факторів найбільш сприятливий вплив на процес реалізації стратегічних змін мають фінансова стійкість підприємства та наявна матеріально-технічна база. Отримані в попередньому підрозділі результати підтверджують стабільне зростання фінансових показників господарства, що створює можливості для інвестування в цифрові технології та модернізацію виробництва. Водночас окремі складові системи управління, зокрема рівень цифрових компетенцій

персоналу та інформаційне забезпечення управлінських процесів, потребують подальшого вдосконалення.

Серед зовнішніх факторів найбільший позитивний вплив справляють розвиток цифрових технологій в аграрному секторі та посилення конкурентного середовища, які стимулюють підприємство до впровадження сучасних управлінських інструментів.

Для більш глибокої оцінки поточного стану системи управління стратегічними змінами доцільно визначити рівень готовності СФГ «Сонячне» до впровадження цифрових технологій та організаційних перетворень. Така оцінка дозволяє виявити сильні сторони підприємства та напрями, які потребують першочергового вдосконалення в процесі реалізації стратегії цифрової трансформації (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка готовності СФГ «Сонячне» до реалізації стратегічних змін в умовах цифрової трансформації

Критерій оцінки	Максимальна оцінка, балів	Фактична оцінка, балів
Фінансове забезпечення змін	10	8
Матеріально-технічне забезпечення	10	8
Інформаційне забезпечення управління	10	6
Рівень цифровізації бізнес-процесів	10	5
Кваліфікація персоналу щодо цифрових технологій	10	6
Готовність керівництва до інновацій	10	9
Організаційна гнучкість системи управління	10	7
Корпоративна підтримка змін	10	7
Разом	80	56
Фінансове забезпечення змін	10	8
Матеріально-технічне забезпечення	10	8
Інформаційне забезпечення управління	10	6
Рівень цифровізації бізнес-процесів	10	5

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить, що загальний рівень готовності СФГ «Сонячне» до реалізації стратегічних змін становить 70 % від максимально можливої оцінки, що характеризує підприємство як достатньо підготовлене до процесів цифрової трансформації. Найвищі оцінки отримали фінансове

забезпечення змін, матеріально-технічна база та готовність керівництва до впровадження інновацій, що підтверджує наявність необхідних ресурсів для модернізації системи управління.

Для формування ефективної системи управління стратегічними змінами важливо не лише оцінити ресурсний потенціал підприємства та рівень його готовності до цифрової трансформації, а й визначити ключові конкурентні переваги, проблемні аспекти діяльності, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. З цією метою проведено SWOT-аналіз діяльності СФГ «Сонячне» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз СФГ «Сонячне» в контексті реалізації стратегічних змін та цифрової трансформації

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільний фінансовий стан підприємства	Недостатній рівень цифровізації окремих бізнес-процесів
Висока рентабельність діяльності	Обмежений досвід використання сучасних цифрових платформ
Значний земельний банк (1985 га)	Потреба у підвищенні цифрових компетенцій персоналу
Диверсифікована структура виробництва	Часткова автоматизація управлінських процесів
Наявність сучасної матеріально-технічної бази	Недостатня інтеграція інформаційних систем
Підтримка інновацій з боку керівництва	Відсутність комплексної цифрової стратегії розвитку
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження технологій точного землеробства	Воєнно-економічна нестабільність
Автоматизація управлінських процесів	Коливання цін на аграрну продукцію
Використання систем цифрового моніторингу виробництва	Зростання вартості ресурсів
Участь у програмах державної підтримки цифровізації	Кліматичні ризики та посухи
Розвиток аналітичних систем підтримки рішень	Посилення конкуренції на аграрному ринку
Розширення каналів цифрового збуту продукції	Кіберзагрози та ризики втрати даних

Результати SWOT-аналізу свідчать, що СФГ «Сонячне» має достатньо сильні внутрішні передумови для реалізації стратегічних змін. До основних переваг підприємства належать стабільний фінансовий стан, висока прибутковість, значний ресурсний потенціал та підтримка інноваційних ініціатив керівництвом господарства. Саме ці фактори створюють основу для впровадження сучасних цифрових технологій та модернізації системи управління.

Водночас проведений аналіз дозволив виявити низку внутрішніх обмежень, пов'язаних із недостатнім рівнем цифровізації бізнес-процесів, потребою у розвитку цифрових компетенцій працівників та відсутністю комплексного підходу до цифрової трансформації підприємства. Саме усунення цих недоліків повинно стати одним із пріоритетних завдань подальшого розвитку господарства.

Серед зовнішніх можливостей найбільш перспективними є впровадження технологій точного землеробства, автоматизація управлінських процесів та використання цифрових систем підтримки прийняття рішень. Водночас суттєвий вплив на діяльність підприємства можуть справляти воєнно-економічні ризики, кліматичні зміни та нестабільність аграрних ринків.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність розробки комплексної системи управління стратегічними змінами, орієнтованої на використання наявних конкурентних переваг підприємства та можливостей цифрової трансформації для забезпечення його довгострокового розвитку.

Для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління стратегічними змінами важливо оцінити потенційний вплив цифрових технологій на основні напрями діяльності СФГ «Сонячне». Така оцінка дозволяє визначити найбільш перспективні сфери цифрової трансформації та встановити очікувані результати від впровадження сучасних інформаційних рішень у систему управління підприємством (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка впливу цифрових технологій на діяльність СФГ «Сонячне»

Напрямок діяльності	Цифрова технологія	Очікуваний результат	Оцінка впливу, балів (0–20)
Управління земельними ресурсами	GPS-моніторинг, GIS-системи	Підвищення точності управління земельним банком та контролю польових робіт	18
Рослинництво	Технології точного землеробства	Підвищення урожайності та скорочення виробничих витрат	20
Управління технікою	Системи телеметрії та моніторингу техніки	Скорочення витрат пального та підвищення продуктивності техніки	17
Управлінський облік	ERP-система управління ресурсами підприємства	Підвищення оперативності та обґрунтованості управлінських рішень	18
Управління персоналом	HRM-системи та цифрове навчання	Підвищення продуктивності праці та цифрових компетенцій персоналу	14
Управління тваринництвом	Автоматизовані системи обліку та контролю	Покращення контролю виробничих показників	13
Маркетинг та збут	CRM-системи та цифрові канали продажу	Розширення ринків збуту та покращення роботи з клієнтами	15
Аналітична підтримка управління	ВІ-системи та цифрові панелі моніторингу	Підвищення якості стратегічного планування та прогнозування	19
Середня оцінка	—	—	16,8

Аналіз даних таблиці 2.10 свідчить, що найбільший потенційний вплив на розвиток СФГ «Сонячне» мають технології точного землеробства (20 балів), ВІ-системи підтримки прийняття управлінських рішень (19 балів), а також цифрові інструменти управління земельними ресурсами та обліком (по 18 балів). Саме ці напрями безпосередньо пов'язані з основною спеціалізацією господарства та здатні забезпечити найбільший економічний ефект.

Дещо нижчі оцінки отримали цифрові рішення у сфері управління персоналом та тваринництвом, що пояснюється меншою питомою вагою цих напрямів у структурі діяльності підприємства. Водночас їх впровадження також є важливим елементом комплексної цифрової трансформації господарства.

Середня експертна оцінка становить 16,8 бала із 20 можливих, що характеризує загальний потенціал впливу цифрових технологій на діяльність СФГ «Сонячне» як високий. Отримані результати підтверджують доцільність формування інтегрованої системи управління стратегічними змінами на основі сучасних цифрових технологій та інформаційно-аналітичних інструментів.

Для більш наочного відображення результатів експертної оцінки доцільно представити рівень впливу окремих цифрових технологій на діяльність СФГ «Сонячне» у графічному вигляді. Побудова профілю цифрової трансформації дозволяє візуалізувати сильні та слабкі сторони цифрового розвитку підприємства, а також визначити пріоритетні напрями подальшого впровадження інноваційних управлінських рішень (рис. 2.7).

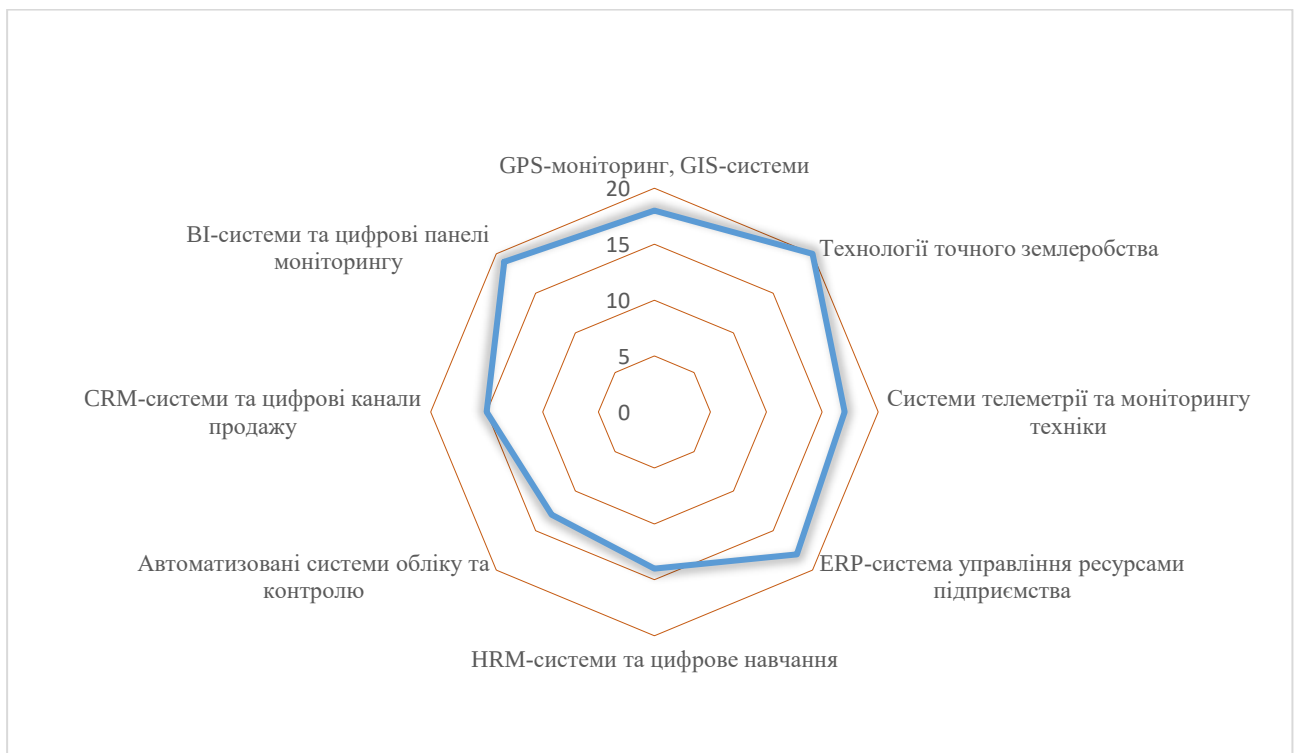


Рис. 2.7. Профіль цифрової трансформації СФГ «Сонячне»

Аналіз даних рисунка 2.7 свідчить, що найбільший потенційний вплив на підвищення ефективності діяльності СФГ «Сонячне» мають технології точного землеробства, які отримали максимальну оцінку — 20 балів. Високі оцінки також характерні для BI-систем підтримки прийняття рішень (19 балів), GPS/GIS-технологій управління земельними ресурсами та ERP-систем управління ресурсами підприємства (по 18 балів). Саме ці інструменти формують основу цифрової трансформації сучасного аграрного підприємства та забезпечують найбільший економічний ефект.

Дещо нижчі оцінки отримали CRM-системи, HRM-технології та автоматизовані системи обліку в тваринництві, що пояснюється меншою питомою вагою відповідних напрямів у структурі діяльності господарства. Проте навіть ці складові мають достатньо високий потенціал для підвищення ефективності окремих бізнес-процесів та покращення якості управлінських рішень.

Загалом сформований профіль цифрової трансформації характеризується досить збалансованою структурою та свідчить про наявність значного потенціалу цифрового розвитку підприємства. Отримані результати підтверджують доцільність подальшого впровадження сучасних цифрових технологій як інструменту реалізації стратегічних змін та підвищення конкурентоспроможності СФГ «Сонячне».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ СФГ «СОНЯЧНЕ»

3.1. Формування адаптивної системи управління стратегічними змінами на основі цифрових технологій

В умовах посилення конкуренції на аграрному ринку, розвитку цифрових технологій та зростання невизначеності зовнішнього середовища важливого значення набуває формування сучасної системи управління стратегічними змінами підприємства. Для СФГ «Сонячне», яке спеціалізується на виробництві зернових, олійних культур та веденні тваринництва, питання адаптації до нових технологічних і ринкових умов є одним із ключових чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Результати проведеного аналітичного оцінювання свідчать, що суб'єкт господарювання володіє збалансованим фінансовим, матеріально-технічним та кадровим базисом для здійснення діджиталізації бізнес-процесів, проте критично потребує впровадження системної методології в контур менеджменту стратегічних трансформацій.

Сучасна практика управління доводить, що ефективність стратегічних перетворень значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно отримувати інформацію про зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, оперативно аналізувати її та трансформувати у відповідні управлінські рішення. Тому в основу вдосконалення системи управління СФГ «Сонячне» доцільно покласти адаптивний підхід, який передбачає постійний моніторинг показників діяльності, цифрову підтримку процесу прийняття рішень та гнучке коригування стратегічних цілей відповідно до змін ринкового середовища.

Запропонована концепція передбачає поєднання класичних функцій стратегічного менеджменту із сучасними цифровими технологіями управління. У такій системі цифрові інструменти виступають не окремими елементами автоматизації, а інтегрованою платформою підтримки стратегічних рішень.

Основними завданнями системи є забезпечення інформаційної прозорості бізнес-процесів, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень, своєчасне виявлення ризиків та формування аналітичної бази для реалізації довгострокової стратегії розвитку підприємства.

Для обґрунтування необхідності впровадження адаптивної системи управління стратегічними змінами проведемо оцінку очікуваного впливу цифровізації окремих управлінських функцій на результати діяльності СФГ «Сонячне» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозний вплив цифровізації управлінських процесів на результати діяльності СФГ «Сонячне»

Напрямок удосконалення	Поточний рівень, %	Прогнозний рівень, %	Відхилення, в.п.
Оперативність прийняття управлінських рішень	65	88	+23
Рівень інформаційного забезпечення управління	60	90	+30
Контроль використання виробничих ресурсів	68	92	+24
Точність виробничого планування	70	91	+21
Контроль витрат виробництва	72	93	+21
Рівень цифровізації бізнес-процесів	45	85	+40
Загальна ефективність системи управління	67	90	+23

Дані таблиці 3.1 свідчать про значний потенціал підвищення ефективності управління в результаті впровадження цифрових технологій. Найбільший приріст прогнозується за показником рівня цифровізації бізнес-процесів, який може зрости з 45 % до 85 %. Суттєві позитивні зміни очікуються також у сфері інформаційного забезпечення управління, контролю ресурсів та оперативності прийняття управлінських рішень. Це підтверджує доцільність формування комплексної цифрової системи підтримки стратегічних змін.

На основі результатів проведеного аналізу пропонується концептуальна модель адаптивної системи управління стратегічними змінами СФГ «Сонячне»,

яка базується на принципах безперервного моніторингу, цифрової інтеграції даних та оперативного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища (додаток А).

Ключовою особливістю запропонованої моделі є створення єдиного цифрового контуру управління, який поєднує стратегічний, тактичний та операційний рівні менеджменту. На стратегічному рівні здійснюється формування цілей розвитку підприємства, визначення пріоритетів цифрової трансформації та оцінка досягнення стратегічних показників. Тактичний рівень забезпечує координацію бізнес-процесів та реалізацію програм змін. Операційний рівень відповідає за збір первинної інформації, контроль виробничих процесів та формування інформаційної бази для прийняття рішень.

Запропонована модель дозволяє інтегрувати процеси стратегічного планування, контролю та аналізу результатів у єдину інформаційну систему. Це сприяє підвищенню прозорості управління, скороченню часу прийняття рішень та покращенню координації між структурними підрозділами підприємства.

Таким чином, впровадження адаптивної системи управління стратегічними змінами на основі цифрових технологій створює передумови для підвищення ефективності діяльності СФГ «Сонячне», зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової трансформації аграрного сектору. Запропонована концептуальна модель може стати основою подальшої модернізації системи менеджменту підприємства та підвищення результативності реалізації стратегічних змін.

Результати проведеного у другому розділі аналізу свідчать, що СФГ «Сонячне» має достатній виробничий, фінансовий та кадровий потенціал для реалізації цифрової трансформації. Водночас дослідження показало наявність окремих проблем у сфері інформаційного забезпечення управління, інтеграції даних та автоматизації бізнес-процесів. За таких умов одним із ключових напрямів підвищення ефективності системи управління стратегічними змінами є впровадження сучасних цифрових технологій, які забезпечують своєчасне

отримання інформації, підвищення якості управлінських рішень та оптимізацію використання ресурсів підприємства.

Цифрова трансформація аграрного підприємства передбачає не лише автоматизацію окремих виробничих операцій, а й комплексну зміну підходів до управління всіма бізнес-процесами. Для СФГ «Сонячне» найбільш перспективними напрямками цифровізації є управління земельними ресурсами, виробничими процесами, технічним забезпеченням, фінансовими потоками та персоналом. Враховуючи спеціалізацію господарства на виробництві зернових та олійних культур, особливого значення набуває впровадження технологій точного землеробства та систем підтримки управлінських рішень.

З метою визначення пріоритетності цифрових проєктів проведемо оцінку їх очікуваного впливу на результати діяльності підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Пріоритетні напрями цифрової трансформації бізнес-процесів СФГ
«Сонячне»**

Напрямок цифровізації	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний економічний ефект, тис. грн/рік	Рівень пріоритетності
Впровадження ERP-системи управління ресурсами	450	980	Високий
Технології точного землеробства	720	1540	Високий
GPS-моніторинг техніки та земельних ресурсів	280	640	Високий
ВІ-аналітика та цифрові панелі моніторингу	240	510	Високий
CRM-система управління збутом	180	320	Середній
HRM-система управління персоналом	160	250	Середній
Автоматизація обліку тваринництва	210	290	Середній

Як свідчать дані таблиці 3.2, найбільший потенційний економічний ефект для СФГ «Сонячне» мають технології точного землеробства та ERP-система

управління ресурсами підприємства. Їх впровадження дозволяє не лише підвищити продуктивність виробництва, але й забезпечити якісно новий рівень управління ресурсами господарства. Значний економічний ефект очікується також від використання GPS-моніторингу техніки та ВІ-систем аналітичної підтримки управління.

Впровадження цифрових технологій також створює умови для підвищення прозорості управління та ефективності взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Формування єдиного цифрового інформаційного простору дозволяє забезпечити безперервність інформаційних потоків та скоротити часові витрати на обробку управлінської інформації. Для оцінки комплексного ефекту від цифрової трансформації бізнес-процесів проведено прогноз змін окремих показників діяльності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозний вплив цифрової трансформації на показники діяльності
СФГ «Сонячне»**

Показник	Фактичне значення 2025 р.	Прогноз після впровадження	Відхилення, %
Урожайність основних культур	100,0	108,0	+8,0
Продуктивність праці	100,0	112,0	+12,0
Витрати на виробництво	100,0	94,0	-6,0
Прибуток підприємства	100,0	115,0	+15,0
Рентабельність діяльності	31,2	35,5	+13,8

Отримані результати свідчать, що впровадження запропонованих цифрових рішень дозволить підвищити ефективність використання виробничих ресурсів, знизити витрати та забезпечити зростання прибутковості господарства. Особливо важливим є підвищення продуктивності праці та рентабельності діяльності, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Успішність реалізації стратегічних змін значною мірою залежить не лише від правильності визначення стратегічних цілей, а й від наявності чіткої послідовності їх впровадження. Досвід цифрової трансформації аграрних

підприємств свідчить, що значна частина проєктів не досягає запланованих результатів через відсутність системного підходу до управління змінами, недостатню координацію між підрозділами та неузгодженість окремих заходів. Тому для СФГ «Сонячне» доцільно розробити дорожню карту реалізації стратегічних змін, яка забезпечить послідовне впровадження цифрових технологій та модернізацію системи управління підприємством.

Для забезпечення послідовності реалізації запропонованих заходів розроблено дорожню карту цифрової трансформації СФГ «Сонячне» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Дорожня карта реалізації стратегічних змін у СФГ «Сонячне»

Етап	Основні заходи	Термін реалізації	Відповідальні особи	Очікуваний результат
I. Підготовчий	Аудит бізнес-процесів та створення команди змін	I квартал 2026 р.	Керівник господарства, головні спеціалісти	Формування організаційної бази змін
II. Початкова цифровізація	GPS-моніторинг техніки, цифровий облік земельних ресурсів	II–III квартал 2026 р.	Інженерна служба, агрономічна служба	Підвищення контролю ресурсів
III. Автоматизація управління	Впровадження ERP та цифрової управлінської звітності	IV квартал 2026 р. – II квартал 2027 р.	Керівництво, бухгалтерія	Інтеграція управлінських процесів
IV. Аналітична підтримка рішень	Впровадження BI-аналітики та цифрових KPI	III–IV квартал 2027 р.	Керівництво, економічна служба	Підвищення якості управлінських рішень
V. Інтеграція та розвиток	Формування адаптивної системи управління стратегічними змінами	2028 р.	Усі структурні підрозділи	Створення цифрової системи управління

Детальний опис та послідовність виконання дій дорожньої карти розкрито в додатку Б. З метою оцінки результативності запропонованої

дорожньої карти проведено прогноз очікуваних організаційних ефектів від реалізації стратегічних змін (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогноз організаційних результатів реалізації стратегічних змін у
СФГ «Сонячне»**

Показник	Поточний рівень	Прогнозний рівень	Відхилення, %
Рівень цифровізації бізнес-процесів	45	85	+88,9
Швидкість отримання управлінської інформації	100	60	-40,0
Точність планування виробництва	70	91	+30,0
Контроль використання ресурсів	68	92	+35,3
Оперативність прийняття рішень	65	88	+35,4
Загальна ефективність системи управління	67	90	+34,3

Результати прогнозних розрахунків свідчать про значний потенціал удосконалення системи управління підприємством. Найбільші позитивні зміни очікуються у сфері цифровізації бізнес-процесів, контролю використання ресурсів та оперативності прийняття управлінських рішень.

Таким чином, розроблена дорожня карта забезпечує системний підхід до реалізації стратегічних змін у СФГ «Сонячне». Її впровадження дозволить створити сучасну цифрову систему управління, підвищити ефективність використання ресурсів підприємства та забезпечити його стійкий розвиток в умовах цифрової трансформації аграрного сектору економіки.

3.2. Удосконалення цифрового забезпечення управлінських процесів та оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність реалізації стратегічних змін значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення процесу управління. В умовах цифрової

трансформації аграрного виробництва традиційні підходи до збору, обробки та аналізу інформації поступово втрачають свою ефективність через значне зростання обсягів даних та необхідність оперативного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Саме тому одним із ключових напрямів удосконалення системи управління стратегічними змінами СФГ «Сонячне» є формування комплексу цифрових інструментів підтримки управлінських рішень.

Запропонований комплекс цифрових інструментів передбачає інтеграцію ERP-, CRM-, HRM- та BI-систем у єдине інформаційно-аналітичне середовище підприємства. Такий підхід дозволить забезпечити безперервний обмін інформацією між усіма структурними підрозділами та сформувати єдину цифрову платформу управління діяльністю господарства.

Для визначення функціонального призначення окремих цифрових рішень доцільно сформувати структуру їх використання в системі управління підприємством (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Функціональне наповнення цифрових систем управління СФГ
«Сонячне»**

Цифрова система	Основні функції	Управлінський результат
ERP-система	Облік ресурсів, виробництва, витрат, фінансів та запасів	Єдиний інформаційний простір управління
CRM-система	Управління клієнтами, договорами та збутом продукції	Підвищення ефективності реалізації продукції
HRM-система	Управління персоналом, робочим часом та навчанням	Підвищення продуктивності праці
BI-система	Аналітика даних та підтримка прийняття рішень	Покращення якості стратегічного управління
GPS/GIS-системи	Моніторинг техніки та земельних ресурсів	Підвищення ефективності використання ресурсів
Електронна звітність	Формування оперативної управлінської інформації	Скорочення часу підготовки звітів

Як свідчать дані таблиці 3.6, кожна із запропонованих цифрових систем виконує окремі функції, проте найбільший ефект досягається саме за умов їх

інтеграції. У цьому випадку інформація про виробничі операції, фінансові результати, використання земельних ресурсів, роботу персоналу та процеси збуту об'єднується в єдиній цифровій платформі, що значно підвищує оперативність та обґрунтованість управлінських рішень.

Для СФГ «Сонячне» впровадження ERP-системи дозволить автоматизувати облік земельних ресурсів, матеріально-технічних запасів, пально-мастильних матеріалів та виробничих витрат. CRM-система забезпечуватиме супровід договірної роботи із покупцями зернової продукції, моніторинг виконання контрактів та контроль дебіторської заборгованості. Використання HRM-системи сприятиме автоматизації кадрового обліку, контролю використання робочого часу та плануванню підвищення кваліфікації працівників.

З метою оцінки очікуваних результатів впровадження комплексу цифрових інструментів проведено прогноз змін окремих показників управлінської діяльності підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Прогнозний вплив цифрових інструментів на ефективність
управлінських процесів СФГ «Сонячне»**

Показник	Поточний рівень	Прогнозний рівень	Відхилення, %
Оперативність отримання управлінської інформації	100	60	-40,0
Точність планування виробництва	70	91	+30,0
Контроль використання ресурсів	68	92	+35,3
Оперативність прийняття рішень	65	88	+35,4
Якість управлінської аналітики	62	90	+45,2
Загальна ефективність управління	67	90	+34,3

Результати прогнозних розрахунків свідчать про значний потенціал удосконалення системи управління підприємством. Найбільший ефект очікується у сфері управлінської аналітики, контролю використання ресурсів та оперативності прийняття рішень. Це пояснюється тим, що інтеграція цифрових систем дозволяє значно скоротити час пошуку та обробки інформації,

підвищити її достовірність та забезпечити комплексний аналіз діяльності підприємства.

Ефективність реалізації стратегічних змін визначається не лише економічними результатами, а й позитивними організаційними перетвореннями, які відбуваються в системі управління підприємством. В умовах цифрової трансформації саме організаційні зміни створюють основу для підвищення адаптивності підприємства, покращення координації бізнес-процесів та забезпечення більш якісного управління виробничою діяльністю. Тому важливим етапом дослідження є оцінка організаційних результатів впровадження запропонованої адаптивної системи управління стратегічними змінами в СФГ «Сонячне».

Для кількісної оцінки очікуваних організаційних результатів доцільно проаналізувати прогнози зміни ключових характеристик системи управління підприємством (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Прогноз організаційних результатів впровадження системи
стратегічних змін у СФГ «Сонячне»**

Напрямок діяльності	Очікуваний результат	Рівень впливу
Стратегічне управління	Підвищення якості стратегічного планування та прогнозування	Високий
Виробниче управління	Скорочення часу контролю виробничих операцій	Високий
Управління ресурсами	Підвищення прозорості використання ресурсів	Високий
Управління персоналом	Покращення координації та контролю трудової діяльності	Середній
Управління збутом	Підвищення оперативності роботи з покупцями	Середній
Управлінська аналітика	Формування системи підтримки прийняття рішень	Високий
Контроль та моніторинг	Оперативне виявлення відхилень та ризиків	Високий

Аналіз даних таблиці 3.8 підтверджує комплексний характер запропонованих змін. Найбільший організаційний ефект очікується у сфері

стратегічного управління, управлінської аналітики та контролю бізнес-процесів. Саме ці напрями найбільшою мірою визначають ефективність функціонування сучасного аграрного підприємства в умовах цифрової економіки.

Впровадження адаптивної системи управління стратегічними змінами на основі цифрових технологій потребує певних фінансових вкладень, пов'язаних із придбанням програмного забезпечення, модернізацією інформаційної інфраструктури, навчанням персоналу та організацією процесу цифрової трансформації. Разом із тим очікувані результати від реалізації запропонованих заходів повинні забезпечити перевищення отриманого економічного ефекту над понесеними витратами, що підтверджуватиме доцільність їх впровадження.

Для оцінки доцільності реалізації запропонованих заходів проведемо розрахунок необхідних інвестицій та прогнозного економічного ефекту від цифрової трансформації СФГ «Сонячне» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Оцінка витрат та економічного ефекту від реалізації заходів
цифрової трансформації СФГ «Сонячне»**

Захід	Витрати на впровадження, тис. грн	Очікуваний річний ефект, тис. грн
ERP-система управління ресурсами	450	980
Технології точного землеробства	720	1540
GPS-моніторинг техніки та земельних ресурсів	280	640
ВІ-аналітика та цифрові панелі моніторингу	240	510
Навчання персоналу та цифрова адаптація	160	290
Разом	1850	3960

Згідно з даними таблиці 3.9 загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації запропонованих заходів, становить 1850 тис. грн. Водночас очікуваний щорічний економічний ефект оцінюється на рівні 3960 тис. грн, що більш ніж удвічі перевищує необхідні витрати на впровадження цифрових рішень.

Для оцінки впливу запропонованих заходів на результати діяльності підприємства проведемо прогноз основних фінансово-економічних показників СФГ «Сонячне» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогноз зміни фінансово-економічних показників СФГ «Сонячне» після впровадження запропонованих заходів

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз	Відхилення
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	63986	68465	+4479
Собівартість продукції, тис. грн	48770	47420	-1350
Чистий прибуток, тис. грн	12490	16310	+3820
Рентабельність діяльності, %	31,2	35,5	+4,3 в.п.
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,76	0,69	-0,07

Результати прогнозних розрахунків свідчать, що впровадження адаптивної системи управління стратегічними змінами забезпечить зростання доходу підприємства на 4479 тис. грн та збільшення чистого прибутку на 3820 тис. грн.

Позитивні зміни прогнозуються також щодо показників рентабельності діяльності та витратомісткості виробництва. Рентабельність діяльності може зрости з 31,2 % до 35,5 %, що свідчить про підвищення загальної ефективності господарювання та зміцнення фінансового стану підприємства.

Для узагальнення результатів розрахуємо основні показники інвестиційної ефективності запропонованих заходів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Показники економічної ефективності впровадження системи стратегічних змін у СФГ «Сонячне»

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	1850
Річний економічний ефект, тис. грн	3960
Додатковий чистий прибуток, тис. грн	3820
Коефіцієнт ефективності інвестицій	2,14
Рентабельність інвестицій, %	214,1
Орієнтовний строк окупності, років	0,47

Як свідчать результати розрахунків, коефіцієнт ефективності інвестицій становить 2,14, а строк окупності проєкту не перевищує 0,5 року. Це свідчить про високий рівень економічної доцільності впровадження запропонованих заходів та підтверджує ефективність реалізації цифрової трансформації підприємства.

Таким чином, результати проведеного економічного обґрунтування підтверджують, що впровадження адаптивної системи управління стратегічними змінами на основі цифрових технологій є економічно виправданим та забезпечує суттєве підвищення ефективності діяльності СФГ «Сонячне». Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню прибутковості господарства, підвищенню конкурентоспроможності, покращенню якості управління та створенню умов для його довгострокового сталого розвитку в умовах цифрової трансформації аграрного сектору економіки.

Для більш наочного представлення результатів економічного обґрунтування доцільно узагальнити основні показники ефективності впровадження адаптивної системи управління стратегічними змінами у графічному вигляді (рис. 3.1).

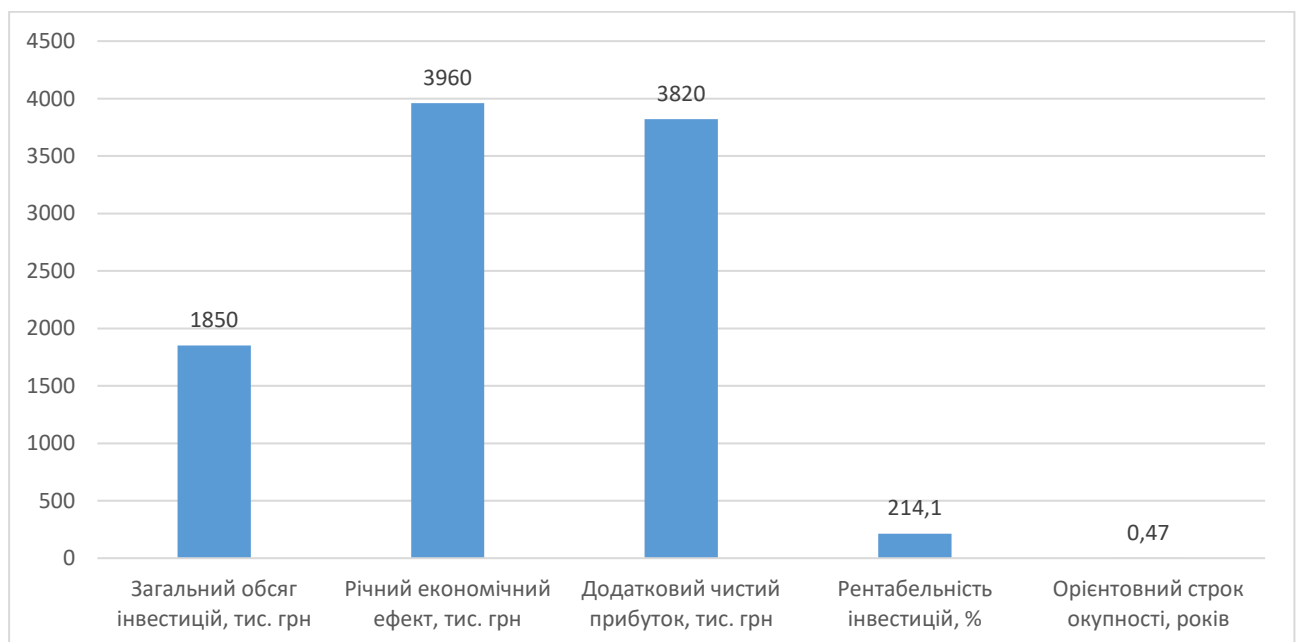


Рис. 3.1. Очікуваний економічний ефект від впровадження системи стратегічних змін у СФГ «Сонячне»

Візуалізовані на рисунку 3.1 розрахунки засвідчують, що капіталомісткість запроєктованих інновацій становить 1850 тис. грн. Такий обсяг первинних інвестицій є цілком посильним для суб'єкта господарювання, враховуючи, що його річний грошовий оборот перевищує 63 млн грн. Поряд із цим, інтегральний річний ефект від модернізації прогнозується на рівні 3960 тис. грн, а генерація додаткового чистого прибутку здатна досягти 3820 тис. грн. Наведені фінансово-економічні індикатори підтверджують високу комерційну доцільність та окупність діджитал-трансформації для інтенсифікації господарської діяльності підприємства.

Отримані результати підтверджують, що цифровізація управлінських процесів та формування адаптивної системи управління стратегічними змінами здатні забезпечити не лише організаційні покращення, але й відчутний фінансово-економічний ефект. Це створює передумови для зміцнення конкурентних позицій СФГ «Сонячне», підвищення ефективності використання ресурсів та покращення фінансової стійкості підприємства.

Проведена оцінка організаційних та економічних результатів засвідчила високу ефективність запропонованих заходів. Їх реалізація дозволить підвищити рівень цифровізації бізнес-процесів, покращити якість управлінських рішень, забезпечити зростання прибутковості та створити необхідні умови для довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів цифрової економіки. Отже, запропоновані напрями удосконалення системи управління стратегічними змінами мають практичну цінність та можуть бути рекомендовані до впровадження в діяльність СФГ «Сонячне», а також інших аграрних підприємств, що здійснюють цифрову трансформацію своєї діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження теми формування системи управління стратегічними змінами аграрного підприємства в умовах цифрової трансформації за матеріалами СФГ «Сонячне» Дніпровського району Дніпропетровської області сформульовано такі висновки та пропозиції:

1. Обґрунтовано, що в координатах масштабної діджиталізації економічних систем та перманентної ескалації макроекономічної турбулентності архітектура менеджменту стратегічних трансформацій трансформується у стрижневий детермінант зміцнення конкурентоспроможності й гарантування довгострокового збалансованого розвитку суб'єктів агробізнесу. Проведене дослідження підтвердило, що цифрова трансформація повинна розглядатися не лише як впровадження окремих технологій, а як комплексний процес модернізації управлінської системи, спрямований на підвищення адаптивності, ефективності та гнучкості підприємства. Узагальнення теоретичних підходів до управління стратегічними змінами дозволило визначити основні принципи формування адаптивної системи управління в умовах цифрової трансформації. Доведено, що ефективна система стратегічних змін повинна базуватися на безперервному моніторингу зовнішнього середовища, інтеграції цифрових технологій, оперативному реагуванні на ризики та використанні сучасних аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень.

2. Проведений аналіз діяльності СФГ «Сонячне» показав, що господарство має достатній виробничий, земельний, фінансовий та кадровий потенціал для реалізації стратегічних змін. У 2025 році підприємство обробляло близько 1985 га земельних угідь, забезпечувало роботою 47 працівників та отримало дохід у розмірі 63,99 млн грн. Показник рентабельності діяльності становив 31,2 %, що свідчить про стабільний фінансовий стан господарства та наявність ресурсної бази для подальшого розвитку. За результатами дослідження встановлено, що незважаючи на позитивні тенденції розвитку,

підприємство має резерви підвищення ефективності управління, пов'язані з недостатнім рівнем цифровізації окремих бізнес-процесів, фрагментарністю інформаційних потоків та відсутністю інтегрованої системи підтримки управлінських рішень. SWOT-аналіз та оцінка рівня готовності до цифрової трансформації підтвердили високий потенціал впровадження сучасних цифрових технологій у систему управління підприємством.

3. На основі результатів аналізу розроблено концептуальну модель адаптивної системи управління стратегічними змінами СФГ «Сонячне», яка передбачає інтеграцію стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління в єдиному цифровому середовищі. Запропонована модель забезпечує формування механізму безперервного моніторингу діяльності підприємства, підтримку процесу прийняття рішень та своєчасне коригування стратегічних цілей відповідно до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність впровадження комплексу цифрових технологій, що включає ERP-систему управління ресурсами, CRM-систему управління збутом, HRM-систему управління персоналом, BI-аналітику та технології GPS/GIS-моніторингу. Використання зазначених інструментів дозволить автоматизувати основні управлінські процеси, забезпечити інтеграцію інформаційних потоків та підвищити якість управлінських рішень на всіх рівнях управління підприємством.

4. Розроблено дорожню карту реалізації стратегічних змін у СФГ «Сонячне», яка передбачає поетапне впровадження цифрових технологій протягом 2026–2028 років. Запропонована послідовність заходів забезпечує поступове підвищення цифрової зрілості підприємства, мінімізацію ризиків впровадження інновацій та ефективне використання фінансових ресурсів господарства. Проведена оцінка організаційних результатів впровадження запропонованих заходів засвідчила можливість підвищення рівня інформаційного забезпечення управління до 90 %, покращення координації діяльності структурних підрозділів до 88 %, збільшення адаптивності системи управління до 89 % та зростання загальної організаційної ефективності до 90 %.

Це свідчить про суттєвий позитивний вплив цифрової трансформації на якість управлінських процесів підприємства.

5. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу ефективність та практичну доцільність. Загальний обсяг необхідних інвестицій становить 1850 тис. грн, тоді як очікуваний річний економічний ефект оцінюється на рівні 3960 тис. грн. Реалізація проєкту забезпечить додатковий чистий прибуток у розмірі 3820 тис. грн, підвищення рентабельності діяльності з 31,2 % до 35,5 %, а також скорочення витрат на одиницю доходу. Розрахований строк окупності не перевищує 0,47 року, що свідчить про високу інвестиційну привабливість запропонованих заходів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що впровадження адаптивної системи управління стратегічними змінами на основі цифрових технологій створює необхідні передумови для довгострокового розвитку СФГ «Сонячне». Імплементация обґрунтованого комплексу рекомендацій слугуватиме дієвим інструментом для раціоналізації ресурсомісткості виробництва, капіталізації управлінської архітектури, планомірного зміцнення ринкового імунітету та забезпечення довгострокової стійкості суб'єкта господарювання в контурі глобальної діджиталізації аграрної індустрії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
2. Бричко А.М., Бондар А.В. Стратегічне управління аграрними підприємствами: синергія корпоративної культури та консалтингової підтримки // Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-156>
3. Бурдяк М.І., Кучерук О.М. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств // Сучасні проблеми управління підприємствами. 2023. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/81>
4. Вдовенко Н.М., Дяченко О.В. Цифровізація як ключовий елемент інноваційного розвитку аграрних підприємств // Економіка. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/592/648>
5. Водянка Л.Д., Юрій Т.П. Цифровізація та цифрова платформа в економічному розвитку аграрного сектору // Економіка АПК. 2020. № 12. С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202012067>
6. Газуда М.В., Ерфан В.Ю. Інноваційний розвиток аграрних підприємств: сучасний стан та перспективи // Науковий вісник Ужгородського університету. 2024. URL: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303187/295259>
7. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах: теоретичні аспекти та практичні підходи // Економічний простір. 2018. № 132. С. 76–84.
8. Гудзь О.Є., Мохонько Г.А. Цифровізація бізнес-процесів підприємств в умовах інноваційної економіки // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1(35). С. 14–20.

9. Дергачова В.В., Петровська О.С. Цифрова трансформація підприємств України в сучасних умовах // Ефективна економіка. 2024. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/303452>
10. Дугінець Г.В., Ніжейко К.С. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3109>
11. Еліас Ф.Р.К. Цифровізація бізнес-процесів аграрних підприємств: переваги та недоліки // Підприємництво та інновації. 2023. № 29. С. 153–157. URL: <https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/642>
12. Інноваційний розвиток аграрних підприємств: сучасний стан та перспективи // Український журнал прикладної економіки. 2024. URL: <https://ujae.org.ua/innovatsijnyj-rozvytok-agrarnyh-pidpryyemstv-suchasnyj-stan-ta-perspektyvy/>
13. Коваленко Н.В., Юрченко О.О. Цифровізація бізнес-процесів аграрних підприємств в умовах сучасних викликів // Науковий вісник ЛНУБП України. 2024. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/49158/1/O_Yurchenko_et_NZLYBP_2024_40_FEU.pdf
14. Ковбаса О.О. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>
15. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2017. 680 с.
16. Коляденко С.В., Коляденко Н.В. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств України // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3441>
17. Краус Н.М., Манжура О.В., Краус К.М. Цифрова трансформація аграрної підприємницької діяльності: закордонний досвід та українські можливості // Економіка АПК. 2023. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0204>
18. Криворучко О.М., Шинкаренко В.Г., Гетьман О.О. Стратегічне управління: навчальний посібник. Харків: ФОП Панов А.М., 2024. 224 с.

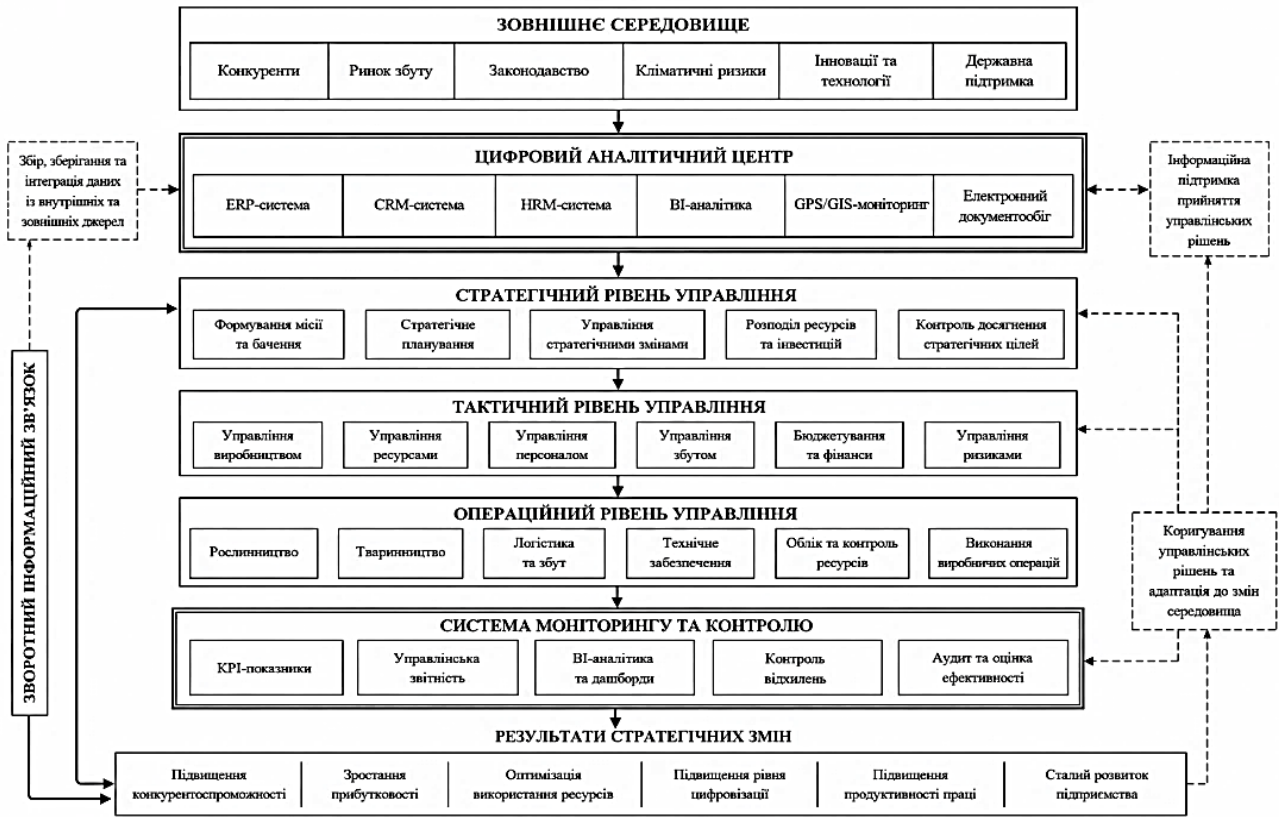
19. Кучер А.В. Цифрові технології та точне землеробство в системі сталого розвитку аграрних підприємств // Агросвіт. 2021. № 17–18. С. 23–31.
20. Литвиненко В.С. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
21. Мельник Л.В. Економічні проблеми цифровізації аграрного сектору України в умовах воєнного стану // Вісник СНАУ. 2026. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/420>
22. Мірошніченко О.В. Цифрова трансформація аграрних відносин як правова категорія // Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 12. С. 212–215. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-12/52>
23. Могильний О.М. Управління розвитком аграрних підприємств в умовах цифрової економіки // Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 42–49.
24. Негрей М., Тараненко А., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи // Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>
25. Негрей М.В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2023. Т. 8. № 1. С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>
26. Негрей М.В. Цифрова трансформація аграрного сектору: сучасний стан та перспективи розвитку // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2023. Т. 8. № 1. С. 94–100. URL: <https://spne.ukma.edu.ua/article/view/289660>
27. Особливості цифровізації для відновлення агробізнесу України // Український журнал прикладної економіки. 2025. URL: <https://ujae.org.ua/osoblyvosti-tsyfrovizatsiyi-dlya-vidnovlennya-agrobiznesu-ukrayiny/>
28. Палій М., Канцедаль Н. Цифрова трансформація як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України // Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. № 10. С. 226–239. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-226-239>
29. Палій М.О., Канцедаль Н.А. Цифрова трансформація як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України // Acta

- Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. № 10. С. 226–239. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-226-239>
30. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.92>
31. Пальчик І.М., Турова Л.Л., Литвишко Л.О. Цифрова трансформація систем управління підприємствами аграрного сектору: сучасні виклики та перспективи // Формування ринкових відносин в Україні. 2024. № 4(263). С. 88–95.
32. Пальчик І.М., Турова Л.Л., Литвишко Л.О. Цифрова трансформація систем управління підприємствами аграрного сектору: сучасні виклики та перспективи // Формування ринкових відносин в Україні. 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
33. Пугачов М.І., Лупенко Ю.О. Розвиток цифрових технологій в аграрному секторі України // Економіка АПК. 2020. № 10. С. 6–15.
34. Реа Крістіан Еліас Ф. Цифровізація бізнес-процесів аграрних підприємств: переваги та недоліки // Підприємництво та інновації. 2023. № 29. С. 153–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.23>
35. Саблук П.Т., Лупенко Ю.О., Малік М.Й. Розвиток аграрного підприємництва в Україні. К.: ННЦ «ІАЕ», 2016. 320 с.
36. Савенко О. А., Пальчик І. М. Менеджмент витрат підприємств аграрного бізнесу.// Агросвіт. 2026. № 4. С.125–130. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.125>
37. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. №3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 03.05.2026).
38. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

39. Томашук І.В. Значення аграрного сектора економіки у формуванні продовольчої безпеки України // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3282>
40. Цифрова трансформація та інноваційна діяльність в аграрному секторі економіки України // Право та інноваційне суспільство. 2024. URL: <https://pti.org.ua/index.php/ndipzir/article/download/1142/826/2485>
41. Цифровізація фінансової діяльності аграрного сектору в умовах воєнного стану // Економіка АПК. 2025. Т. 32. № 1. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-32-1-2025/tsifrovizatsiya-finansovoyi-diyalnosti-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-voyennogo-stanu>
42. Череп О.Г., Нагаєць С.В., Веремієнко О.О., Семібратова Є.С. Впровадження сучасних цифрових технологій в аграрному секторі України // Економічний простір. 2024. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/01/1.24._topic_-Cherep-O.H.-Naha%D1%96ets-S.V.-Veremieienko-%D0%9E.%D0%9E.-Semibratova-Ye.S.-133-139.pdf
43. Ярощук Р.М., Бондаренко В.С. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності агропромислового виробництва // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4897>
44. Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights // MIS Quarterly. 2013. Vol. 37(2). P. 471–482.
45. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2025). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2025.31>.

ДОДАТКИ

Концептуальна модель адаптивної системи управління стратегічними змінами СФГ «Сонячне»



Додаток Б

Дорожня карта реалізації стратегічних змін та цифрової трансформації СФГ «Сонячне»

Показник	I етап. Підготовчий	II етап. Початкова цифровізація	III етап. Автоматизація управління	IV етап. Аналітична підтримка рішень	V етап. Інтеграція та розвиток
Термін реалізації	I кв. 2026 р.	II–III кв. 2026 р.	IV кв. 2026 р. – II кв. 2027 р.	III–IV кв. 2027 р.	2028 р.
Основний зміст етапу	Аудит бізнес-процесів, оцінка готовності персоналу, створення команди змін	GPS-моніторинг техніки, цифрова карта земель, автоматизація виробничого обліку	Впровадження ERP-системи, інтеграція виробничого, фінансового та управлінського обліку	Впровадження BI-системи, цифрових панелей моніторингу та KPI	Інтеграція всіх цифрових систем у єдине інформаційне середовище
Ключові результати	Організаційна база цифрової трансформації	Створення базової цифрової інфраструктури	Автоматизований облік ресурсів та фінансів	Аналітична підтримка управлінських рішень	Адаптивна система управління стратегічними змінами
Відповідають особи	Керівник господарства, головні спеціалісти	Інженерна та агрономічна служби	Керівництво, бухгалтерія, IT-фахівець	Керівництво, економічна служба	Усі структурні підрозділи
Необхідні ресурси	Консультаційні послуги, кадрові ресурси	GPS-обладнання, програмне забезпечення, навчання персоналу	ERP-платформа, серверне обладнання, навчання	BI-платформа, аналітичні інструменти	Підтримка та розвиток цифрової інфраструктури
Основні ризики	Опір змінам, недостатня підтримка керівництва	Технічні труднощі інтеграції, нестача даних	Перевищення бюджету, затримки впровадження	Недостатня аналітична підготовка персоналу	Недостатня ефективність використання систем
Очікуваний ефект	Підготовка підприємства до цифровізації	Підвищення прозорості виробничих процесів	Інтеграція управлінських процесів	Підвищення якості та швидкості прийняття рішень	Створення сучасної цифрової системи управління