

**Третяк Антон Валерійович**, науковий співробітник відділу економіки, менеджменту і трансферу інновацій, [sm261245@gmail.com](mailto:sm261245@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0009-1037-902X>

*Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України*

## МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ІНТЕГРОВАНИХ АГРАРНИХ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМАХ

**Анотація.** У статті розглянуто основні аспекти методології управління змінами в інтегрованих аграрних виробничих системах. Аграрний сектор, який зазнає швидких змін під впливом глобалізації, технологічного прогресу та зростаючої конкуренції, потребує впровадження інноваційних підходів до управління для забезпечення стійкого розвитку. Основною проблемою, яка виникає при управлінні змінами, є недостатній рівень технологічної готовності аграрних підприємств та фінансові труднощі, що обмежують інвестиції в інноваційні проекти.

Акцентується увага на необхідності розробки структурованого підходу до управління змінами, який передбачає планування, реалізацію та моніторинг змін з метою підвищення ефективності аграрних підприємств. У статті також підкреслюється важливість гнучкості організаційних структур і адаптації до зовнішніх ринкових умов, таких як кліматичні зміни та нові екологічні вимоги.

На основі досліджень Світового банку, Європейської комісії та ФАО, у статті наводяться приклади впливу впровадження інноваційних технологій на продуктивність підприємств.

**Ключові слова:** управління змінами, аграрні підприємства, інтеграція, виробничі системи, інновації, корпоративна культура, технологічна готовність, фінансові інвестиції, конкурентоспроможність, трансформація.

**Tretiak A.**, Researcher of the Department of Economics, [sm261245@gmail.com](mailto:sm261245@gmail.com), Management and Transfer of Innovations in Livestock Farming, <https://orcid.org/0009-0009-1037-902X>

*Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine*

## METHODOLOGY OF CHANGE MANAGEMENT IN INTEGRATED AGRICULTURAL PRODUCTION SYSTEMS

**Abstract.** The article delves into the key aspects of changing management methodology in integrated agricultural production systems. The agricultural sector, amidst rapid transformations influenced by globalization, technological progress, and increasing competition, needs innovative management approaches to ensure sustainable development. While the insufficient level of technological readiness and financial constraints pose challenges, the potential benefits of successful change management, such as increased productivity and sustainability, are promising. Overcoming resistance from staff and establishing well-defined mechanisms for managing change will be crucial in this journey.

In this context, the authors stress the pivotal role of leadership in management change. A structured approach, involving careful planning, implementation, and monitoring, is essential to enhance the efficiency of agricultural enterprises. With active support from leadership, successful

*management changes become feasible. The application of innovative technologies, capable of boosting productivity while reducing costs, further empowers the leadership in driving change. The article also underscores the importance of flexibility in organizational structures and the ability to adapt to external market conditions, including climate change and evolving environmental requirements.*

*Drawing on research from the World Bank, the European Commission, and the Food and Agriculture Organization (FAO), the article provides examples of how adopting innovative technologies has positively impacted the productivity of agricultural enterprises. Modern information technologies, such as precision agriculture and automated control systems, are noted for their role in optimizing management processes. These technologies help minimize crop losses, optimize resource use, and increase efficiency.*

*The article underscores that integrated agricultural production systems, which combine various operational, logistical, and management functions, require agile and effective methods to sustain long-term development. The lack of a transparent management methodology limits the ability of many enterprises to enhance their competitiveness and adapt to contemporary economic conditions.*

**Keywords:** *change management, agricultural enterprises, integration, production systems, innovations, corporate culture, technological readiness, financial investments, competitiveness, transformation.*

**Постановка проблеми.** Аграрний сектор економіки зазнає значних змін під впливом глобалізаційних процесів, технологічного прогресу та зростаючої конкуренції на міжнародному ринку. Інтегровані аграрні підприємства, що поєднують різні виробничі та управлінські функції, потребують гнучких і ефективних методів управління для забезпечення стійкого розвитку. Однак, більшість аграрних підприємств стикаються з проблемами під час впровадження змін, що пов'язано з низьким рівнем технологічної готовності, недостатнім фінансуванням інноваційних проєктів, а також відсутністю належних організаційних механізмів для управління трансформаційними процесами. Крім того, опір змінам з боку персоналу та недостатня підтримка з боку керівництва часто ускладнюють впровадження інновацій. Відсутність чітко визначеної методології управління змінами в інтегрованих аграрних виробничих системах обмежує можливості підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності та адаптації до сучасних економічних умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні основи управління змінами в інтегрованих аграрних системах представлені у працях таких дослідників, як Аулін В. В., Гриньків А. В., Головатий А. О., Лисенко С. В., Голуб Д. В., Кузик О.В., Тихий А. А. [5], Приймак Н.С.[6], Терещук С.М. [7], Сивицька І., Синиченко А.[9]. процеси управління організаційними змінами під

час впровадження інформаційних технологій в умовах цифровізації економіки були описані у працях таких науковців як Мазур К. В., Кубай О. Г. [14], Перебийніс В. І. [15], Шпичак О. М. [16], Гадзала, М. І. Башенка, В. М. Жука, Ю. О. Лупенка [17], О. М. Бородіна, В. М. Геєць, А. О. Гуторов та ін.]; за ред. В. М. Гейця, О. М. Бородіної, І. В. Прокопи [18], Фіщук Н. Ю. [19]. Таким чином, аналіз літератури свідчить про те, що методологія управління змінами в інтегрованих аграрних виробничих системах є багатогранною та включає адаптацію до нових технологій, інновацій та умов ринку. Впровадження змін повинно ґрунтуватися на стратегічному плануванні та використанні сучасних методів управління, які забезпечать ефективне функціонування аграрних підприємств у конкурентному середовищі.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розробка та обґрунтування методологічного підходу до управління змінами в інтегрованих аграрних виробничих системах, спрямованого на підвищення ефективності їх діяльності, адаптацію до сучасних викликів ринкового середовища та забезпечення сталого розвитку підприємств шляхом впровадження інноваційних технологій і оптимізації організаційних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Методологія управління змінами в інтегрованих аграрних виробничих системах є ключовим інструментом для адаптації підприємств до сучасних викликів і можливостей ринку. Вона передбачає впровадження структурованого підходу до планування, реалізації та моніторингу змін, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності агропідприємств. Особливістю аграрних систем є їх складна структура, що включає виробничі, логістичні та збутові підрозділи, кожен з яких потребує специфічних підходів до змін. Успішне управління змінами вимагає врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, таких як технічний рівень підприємства, ринкові тенденції та регуляторні вимоги. Важливу роль відіграють інноваційні технології, що можуть забезпечити суттєве підвищення продуктивності та зниження витрат. Для досягнення бажаних результатів необхідно не лише планування змін, але й ефективна комунікація та підтримка з

боку керівництва та персоналу. Отже, управління змінами в інтегрованих аграрних системах є стратегічним процесом, що визначає їх здатність до довгострокового розвитку в умовах динамічних ринкових змін.

Управління змінами в інтегрованих аграрних виробничих системах відіграє критичну роль у підвищенні продуктивності та адаптації підприємств до сучасних викликів. За даними Світового банку, близько 30 % аграрних підприємств України стикаються з проблемами через недостатню цифровізацію та автоматизацію виробничих процесів. У той же час, підприємства, що впровадили автоматизовані системи управління, змогли підвищити продуктивність на 25 %, зменшивши витрати на робочу силу на 15% [1].

Дослідження Європейської комісії показують, що аграрні підприємства, які інвестують не менше 8 % річного обороту в інноваційні технології, мають ріст прибутковості в середньому на 18 %. Однак в Україні лише 5 % аграрних компаній досягають такого рівня інвестицій в інновації, що обмежує їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Наприклад, аграрні підприємства Нідерландів, які інвестують до 12 % своїх доходів в інновації, входять до числа світових лідерів у сільськогосподарському виробництві, при цьому рівень їх експортної активності складає 78 % [2].

Крім того, за даними ФАО, 40 % втрат врожаю у світі можна уникнути завдяки впровадженню сучасних технологій моніторингу та управління, таких як дистанційне зондування землі та використання безпілотних літальних апаратів. В Україні ж ці технології використовують лише 10 % аграрних підприємств. Управління змінами, що включає в себе підвищення технологічної готовності та впровадження інновацій, є ключовим інструментом для мінімізації таких втрат.

Згідно з даними Міністерства аграрної політики України, підприємства, які впровадили технології точного землеробства, збільшили врожайність на 12-15 %, а витрати на добрива зменшили на 20 %. Однак наразі такі технології використовують лише близько 8 % підприємств аграрного сектору. Інші компанії втрачають можливості підвищення ефективності через недостатнє управління змінами та низький рівень впровадження інноваційних рішень.

Інтеграція управлінських змін включає впровадження гнучких систем управління, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринку. Підприємства, які застосовують сучасні стратегії управління змінами, такі як децентралізація та створення інноваційних команд, відзначають підвищення ефективності на 12 %. За результатами дослідження Українського клубу аграрного бізнесу, 40 % аграрних підприємств планують впровадження інновацій протягом найближчих п'яти років, але потребують покращених методів управління змінами для їх успішної реалізації [3].

Таким чином, управління змінами в аграрному секторі потребує системного підходу, включаючи активні інвестиції в інновації, навчання персоналу та інтеграцію новітніх технологій, що дозволить забезпечити стійкий розвиток і підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Аграрний сектор в умовах сучасної економіки стикається з низкою викликів, серед яких глобалізація, зміна клімату, технологічний прогрес та підвищена конкуренція на внутрішньому і міжнародному ринках. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективними, аграрні підприємства повинні адаптувати свої виробничі системи до швидких змін в економіці та технологіях. В умовах інтеграції аграрних підприємств виникає потреба у розробці та застосуванні ефективних методів управління змінами, що дозволить підтримувати стійкість та розвиток таких компаній [4-5].

Управління змінами передбачає послідовний процес планування, реалізації та контролю заходів, спрямованих на адаптацію організаційних структур та процесів до нових умов. В аграрному секторі, де інтегровані виробничі системи характеризуються складністю та багатofакторністю, цей процес потребує спеціальних підходів (рис. 1).

Оцінка потреб у змінах включає детальний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що змушують підприємства адаптувати свої виробничі системи до нових умов. До зовнішніх чинників можна віднести зміни в економічній політиці, нові вимоги ринку, екологічні стандарти або технічний прогрес. Внутрішні

чинники включають продуктивність підприємства, рівень впровадження інновацій та ефективність поточних процесів.

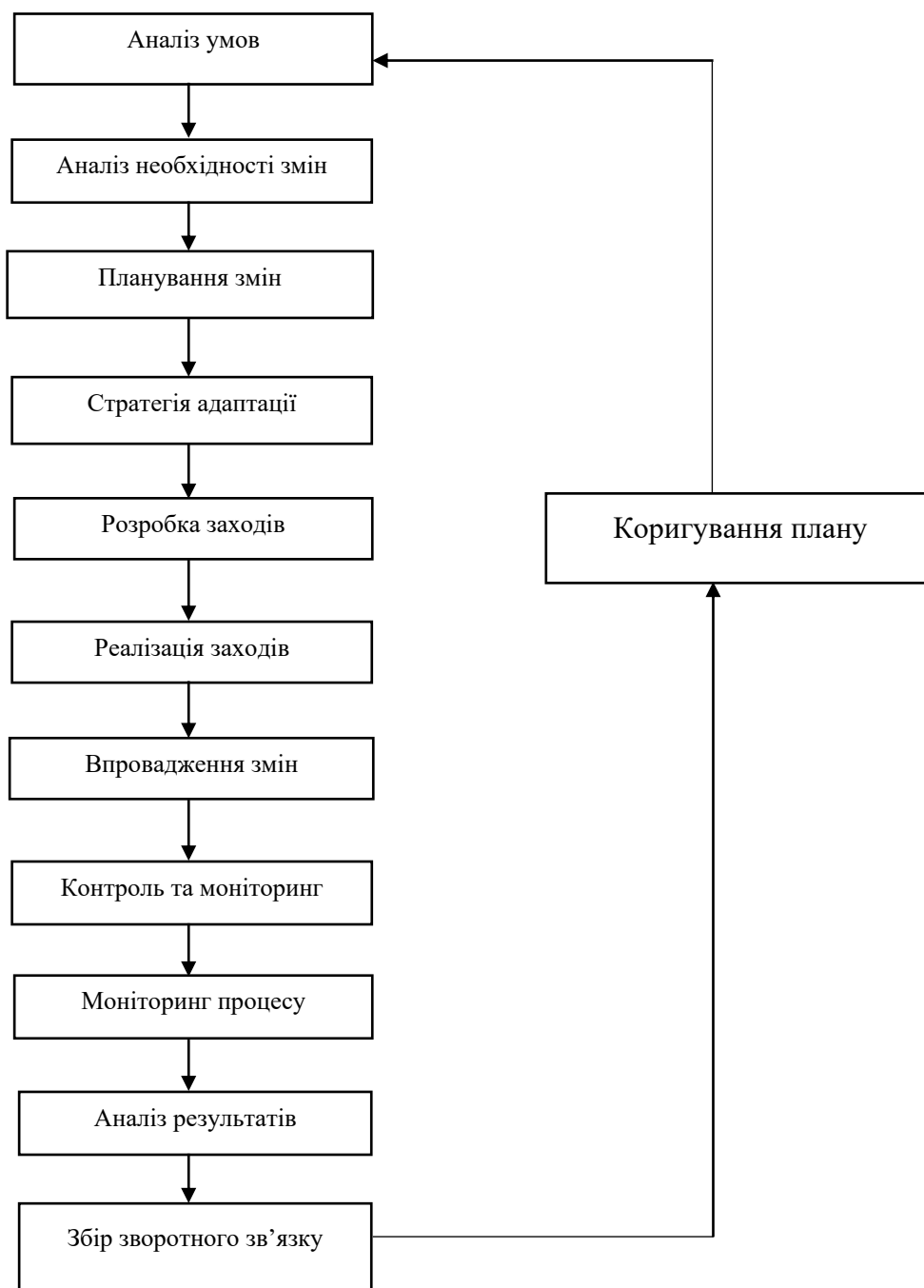


Рисунок 1 – Процес управління змінами в інтегрованих аграрних виробничих системах

Планування змін передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей для покращення виробничих систем. Це може включати збільшення ефективності, підвищення конкурентоспроможності або оптимізацію витрат. Розробляється конкретний план дій, що враховує ресурси підприємства та зовнішні обмеження для ефективної реалізації змін [8, с.50].

Реалізація змін полягає у впровадженні нових технологій, модернізації процесів або організаційних структур. У випадку інтегрованих аграрних підприємств цей процес враховує специфіку галузі, зокрема сезонність виробництва, сільськогосподарські цикли та доступ до ресурсів. Така реалізація може включати впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів або перехід на нові методи управління.

Моніторинг і контроль є важливими етапами процесу змін. Вони включають постійне відстеження результатів впроваджених заходів, аналіз отриманих даних та їх корекцію у разі відхилення від запланованих показників. Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни, підвищуючи ефективність та результативність процесів.

Інтегровані аграрні підприємства поєднують у своїй структурі різні виробничі та управлінські елементи, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищувати загальну ефективність. Проте інтеграція створює нові виклики в управлінні, адже зміни в одній ланці можуть впливати на інші частини системи [9]. У таких умовах управління змінами стає багаторівневим процесом, який потребує комплексного підходу.

Основні складові інтегрованих аграрних систем включають декілька ключових елементів, що забезпечують ефективне функціонування таких підприємств. Виробничі підрозділи є основою аграрних систем і включають вирощування сільськогосподарських культур, тваринництво та переробку продукції. Ці підрозділи взаємодіють між собою, забезпечуючи повний цикл виробництва – від вирощування до готової продукції, що дозволяє підвищувати ефективність використання ресурсів і знижувати витрати. Логістика є важливою складовою, що забезпечує транспортування і зберігання продукції на різних етапах її переміщення від виробничих підрозділів до кінцевих споживачів. Налагоджена логістична система дозволяє зберігати продукцію в належних умовах та своєчасно доставляти її на ринки збуту, мінімізуючи втрати і покращуючи рентабельність підприємства. Збут продукції є завершальним етапом інтегрованих аграрних систем. Він включає продаж продукції як на внутрішньому

ринку, так і на експорт. Ефективна стратегія збуту передбачає аналіз попиту, вибір ринків збуту, роботу з дистриб'юторами та прямими споживачами, що дозволяє підприємствам інтегрованих систем забезпечувати стабільні прибутки і конкурентоспроможність на ринку [10].

Ефективне управління змінами в таких системах потребує інтегрованого підходу, який охоплює всі рівні підприємства та забезпечує узгодженість дій між різними підрозділами.

Управління змінами в інтегрованих аграрних виробничих системах передбачає застосування декількох стратегій:

1 Інноваційна стратегія – впровадження нових технологій і методів управління для підвищення продуктивності і якості продукції. Інновації можуть включати автоматизацію виробничих процесів, використання великих даних та штучного інтелекту для оптимізації управління ресурсами.

2 Організаційна трансформація – перегляд організаційної структури підприємства з метою підвищення її гнучкості і здатності швидко реагувати на зміни ринку. Це може включати децентралізацію управління, створення спеціалізованих команд для впровадження інновацій або зміни підходів до корпоративного управління.

3 Фінансові інвестиції – розробка стратегій щодо інвестування у нові технології та модернізацію існуючих виробничих потужностей. Оптимальне управління фінансами допоможе забезпечити ефективне використання ресурсів та мінімізувати ризики.

Основними викликами управління змінами в аграрних підприємствах є кілька суттєвих факторів, що впливають на їх адаптацію до нових умов. Перший і один із найвагоміших викликів – це опір з боку персоналу. Згідно з дослідженням McKinsey, близько 70 % змін у компаніях зазнають невдачі через відсутність підтримки з боку працівників. Люди часто бояться втрати робочих місць через впровадження нових технологій або просто відчують дискомфорт від змін звичних робочих процесів [11].



Другий виклик — це недостатнє фінансування. За даними Світового банку, 50 % аграрних підприємств країн, що розвиваються, зіштовхуються з проблемами залучення капіталу для модернізації виробництва. Вартість інноваційних рішень, особливо у сфері автоматизації та цифровізації, може бути досить високою, і не всі компанії мають можливість залучити необхідні фінансові ресурси для їх впровадження [11].

Третім викликом є низький рівень технологічної готовності деяких підприємств. Зокрема, в Україні значна частина аграрних підприємств використовує застаріле обладнання та технології, що значно ускладнює впровадження змін. За даними Міністерства аграрної політики України, лише 30% агропідприємств мають достатню технічну базу для швидкого переходу на сучасні технології [12].

Проте, разом із викликами існують і можливості для розвитку. Однією з них є використання державних програм підтримки аграрного сектору. В Україні, наприклад, існують численні програми фінансової допомоги, гранти та субсидії для аграрних підприємств, спрямовані на підтримку інновацій та модернізацію виробничих систем. У 2023 році на підтримку аграрного сектору з державного бюджету було виділено понад 15 мільярдів гривень, що на 20 % більше порівняно з попереднім роком.

Також значну роль відіграє доступ до нових ринків збуту. Підписання міжнародних угод, таких як Угода про асоціацію з ЄС, дозволяє українським аграрним підприємствам експортувати продукцію на нові ринки. За даними Державної служби статистики України, в 2022 році експорт аграрної продукції зріс на 12,3 %, що відкриває нові можливості для розширення бізнесу [13].

І, нарешті, інтеграція сучасних цифрових технологій створює сприятливі умови для трансформації виробничих систем. Такі рішення, як системи точного землеробства, автоматизоване управління та блокчейн для відстеження продукції, допомагають підвищити продуктивність та знизити операційні витрати. За даними McKinsey, підприємства, що активно впроваджують цифрові технології, можуть досягти збільшення ефективності на 25-30 %.

Ефективне планування та підтримка змін з боку керівництва можуть значно знизити ризики та забезпечити успішну трансформацію аграрних підприємств, що в кінцевому результаті підвищить їх конкурентоспроможність на ринку.

Управління змінами – це складний і багатофакторний процес, який потребує ретельного планування, моніторингу та корекції на кожному етапі. Зміни в інтегрованих аграрних виробничих системах, зокрема, можуть включати впровадження нових технологій, оптимізацію логістичних процесів, удосконалення систем збуту продукції або зміну організаційних структур. Щоб ці зміни були успішними, необхідно застосовувати різноманітні методологічні інструменти, які допоможуть оцінити наявний стан підприємства, визначити можливі ризики та скористатися наявними можливостями [9, с.46]. До таких інструментів належать SWOT-аналіз, бенчмаркінг і портфельний аналіз, кожен з яких має свої особливості і сфери застосування.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів оцінки стратегічного стану підприємства, і він відіграє важливу роль у процесі управління змінами. Назва методу утворена з перших літер чотирьох англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Цей аналіз дозволяє систематично оцінювати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) і зовнішні фактори (можливості та загрози), що впливають на діяльність підприємства. Одним із перших етапів SWOT-аналізу є виявлення сильних і слабких сторін підприємства. Сильні сторони можуть включати наявність сучасного обладнання, висококваліфікований персонал, успішно налагоджені бізнес-процеси або стабільне фінансове становище [12]. В аграрному секторі це також може бути доступ до високоякісних ресурсів, таких як земельні ділянки або ринок збуту. Наприклад, підприємства з розвиненою інфраструктурою можуть швидше адаптувати нові технології та методи виробництва, що підвищує їх конкурентоспроможність.

Водночас SWOT-аналіз виявляє слабкі сторони, що можуть стати перешкодою на шляху до змін. Це може бути відсутність достатнього фінансування, застаріле обладнання, низький рівень кваліфікації персоналу або

складнощі з логістикою. Для аграрних підприємств слабкими сторонами часто є залежність від природних умов, сезонність виробництва або низька інноваційна культура [12-13].

Друга частина SWOT-аналізу зосереджена на вивченні зовнішніх факторів – можливостей та загроз. Можливості можуть включати відкриття нових ринків збуту, впровадження нових технологій або державні програми підтримки аграрного сектору. Наприклад, інтеграція в міжнародні торговельні угоди може надати аграрним підприємствам доступ до нових ринків збуту, що суттєво розширить їх бізнес. Загрози, з іншого боку, включають фактори, які можуть зашкодити успішному впровадженню змін. Серед них – коливання цін на продукцію, конкуренція на ринку, зміни в законодавстві або нестабільність у регіонах, де діють підприємства. В аграрній галузі важливим фактором є також кліматичні ризики, які можуть впливати на врожайність та стабільність поставок продукції.

SWOT-аналіз дозволяє підприємствам краще зрозуміти своє місце на ринку, визначити фактори, які сприятимуть або завадять змінам, та розробити стратегії для використання сильних сторін і можливостей, а також мінімізації впливу слабких сторін і загроз [14].

Бенчмаркінг – це метод порівняння ефективності підприємства з іншими компаніями у тій самій галузі. Він дозволяє визначити кращі практики, які вже довели свою ефективність, і застосувати їх для поліпшення власних процесів. У контексті управління змінами бенчмаркінг допомагає підприємствам оцінити, наскільки успішно вони впроваджують зміни в порівнянні з конкурентами або лідерами ринку. Існує кілька основних типів бенчмаркінгу, які можна застосовувати в процесі управління змінами:

- Внутрішній бенчмаркінг – порівняння результатів між різними підрозділами або процесами всередині одного підприємства. Наприклад, аграрне підприємство може порівнювати ефективність впровадження нових технологій у різних регіонах або на різних виробничих ділянках.

- Конкурентний бенчмаркінг – порівняння показників підприємства з конкурентами на ринку. Це дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство конкурує з іншими компаніями і в яких аспектах можна досягти поліпшення. Наприклад, аграрні підприємства можуть порівнювати ефективність логістики або збуту продукції з іншими гравцями на ринку.

- Функціональний бенчмаркінг – порівняння окремих функцій підприємства з кращими практиками, незалежно від галузі. Це може включати порівняння технологічних процесів, управління персоналом або маркетингових стратегій [15, с.20]. Такий бенчмаркінг дозволяє знайти нові підходи до управління змінами, які можуть бути ефективними і в інших сферах.

Процес бенчмаркінгу зазвичай включає кілька етапів:

- 1) Визначення об'єкта дослідження – вибір показників або процесів, які будуть порівнюватися.
- 2) Пошук партнерів для порівняння – це можуть бути як внутрішні підрозділи, так і зовнішні компанії.
- 3) Збір даних – аналіз ефективності процесів і показників у підприємств-лідерів.
- 4) Аналіз результатів – порівняння показників і виявлення розбіжностей у ефективності.
- 5) Впровадження змін – застосування отриманих даних для покращення власних процесів.

Бенчмаркінг дозволяє підприємствам отримати об'єктивну оцінку своїх можливостей і знайти шляхи для вдосконалення на основі досвіду інших компаній [16, с 153].

Портфельний аналіз є ще одним важливим інструментом управління змінами. Його метою є визначення пріоритетних напрямків розвитку та розподіл ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей метод дозволяє оцінювати інвестиційні проекти або бізнес-напрямки підприємства з точки зору їх потенціалу для зростання та рентабельності.

Одним із найпоширеніших інструментів портфельного аналізу є матриця BCG (Бостонська консультативна група), яка допомагає класифікувати бізнес-напрямки або продукти за двома параметрами: темпами зростання ринку та часткою ринку, яку займає підприємство [17].

Портфельний аналіз дозволяє аграрним підприємствам визначити, які напрямки діяльності мають найбільший потенціал для зростання, а які потребують реорганізації або виходу з ринку [18]. Це допомагає оптимізувати використання ресурсів та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

В аграрному секторі портфельний аналіз може бути використаний для оцінки різних видів продукції, регіонів збуту або інвестиційних проектів. Наприклад, підприємство може використовувати цей метод для вирішення, чи варто інвестувати в розширення вирощування певної культури або впровадження нових технологій, зважаючи на потенційні ринки та ресурси [19, с. 10].

**Висновки.** Методологія управління змінами в інтегрованих аграрних виробничих системах є важливим інструментом для забезпечення гнучкості та стійкості аграрних підприємств в умовах сучасних викликів. Вона дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни ринкових умов, але й створює передумови для стратегічного розвитку підприємства. Правильно побудована система управління змінами допомагає оптимізувати виробничі процеси, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність. Крім того, впровадження інновацій та нових технологій сприяє ефективнішому використанню ресурсів, що в свою чергу знижує витрати та підвищує прибутковість. Важливим аспектом є також розвиток корпоративної культури, яка підтримує інноваційні підходи та забезпечує залучення всіх рівнів персоналу до процесу змін. Використання інструментів, таких як SWOT-аналіз та бенчмаркінг, допомагає підприємствам об'єктивно оцінити свої сильні та слабкі сторони та визначити шляхи підвищення ефективності. Водночас, важливою умовою успішного впровадження змін є наявність підтримки з боку керівництва та достатнє фінансування інноваційних проектів. Систематичний моніторинг і аналіз результатів впровадження змін дозволяють своєчасно коригувати стратегії та підвищувати їхню ефективність.

Таким чином, управління змінами є необхідною складовою сталого розвитку аграрних підприємств в умовах постійної динаміки ринку та технологій.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Світовий банк. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 18.10.2024).
2. Європейська комісія. Дослідження впливу інновацій на сільське господарство. [Електронний ресурс]. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 18.10.2024).
3. ФАО (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН). Статистика втрат врожаю. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 18.10.2024).
4. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Статистичні дані про впровадження технологій точного землеробства. [Електронний ресурс]. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 18.10.2024).
5. Аулін В. В., Гриньків А. В., Головатий А. О., Лисенко С. В., Голуб Д. В., Кузик О.В., Тихий А. А. Методологічні основи проектування та функціонування інтелектуальних транспортних і виробничих систем: монографія під заг. ред. д.т.н., проф. Ауліна В.В. – Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. – 428с.
6. Приймак Н.С. Управління сстратегічними змінами» [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с
7. Терещук С.М. Механізм фінансового регулювання аграрного виробництва в умовах глобалізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством»/ Сергій Миколайович Терещук; Вінницький нац. агр. ун-т. – Вінниця, 2012. – 22 с.
8. Senchuk I. Strategies of Organizational Transformations of Agricultural Enterprises Typology / I. Senchuk // Humanities and Social Sciences, VI (26), issue 156. – 2018. – С. 45-50.
9. Сивицька І., Синиченко А. Управління організаційними змінами в процесі впровадження інформаційних технологій в умовах цифровізації економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3. С. 46-53
10. Жигулін О.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери: Монографія. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2016. 328 с.
11. Світовий банк. Огляд сільського господарства. World Bank [Електронний ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/overview>
12. Міністерство аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. URL: <https://minagro.gov.ua/>
13. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт [Електронний ресурс]. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
14. Мазур К.В., Кубай О.Г. М Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
15. Перебийніс В.І. Удосконалення системи управління сільськогосподарським підприємством у ринкових умовах / В.І. Перебийніс, А.В. Світлична // *Економіка АПК*. – 2009. – № 7. – С. 17-24.
16. Шпичак О.М. Теорія, методика, аналіз ефективності діяльності аграрних підприємств// *Економіка АПК*. – 2006. – №3. – С. 152-156.
17. Стратегія розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні на період до 2025 року / за ред. академіків НААН Я.М. Гадзала, М.І. Бащенко, В.М. Жука, Ю.О. Лупенка. Київ : Аграрна наука, 2016. 216 с.
18. Українська модель аграрного розвитку та її соціоекономічна переорієнтація : наук. доп. / [О.М.Бородіна, В.М.Гесць, А.О.Гуторов та ін.] ; за ред. В.М.Гейця, О.М.Бородіної, І.В.Прокопи ; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. Київ, 2012. 56 с.

19. Фіщук Н. Ю. Необхідність використання діагностики в системі антикризового менеджменту підприємств галузі АПК. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 1. С. 7–22

## REFERENCES:

1. Svitovyi bank. Ofitsiyni sait. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.worldbank.org> (data zvernennia: 18.10.2024).
2. Yevropeiska komisiiia. Doslidzhennia vplyvu innovatsii na silske hospodarstvo. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://ec.europa.eu> (data zvernennia: 18.10.2024).
3. FAO (Prodovolcha ta silskohospodarska orhanizatsiia OON). Statystyka vtrat vrozhaiu. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.fao.org> (data zvernennia: 18.10.2024).
4. Ministerstvo ahrarynoi polityky ta prodovolstva Ukrainy. Statystychni dani pro vprovadzhennia tekhnolohii tochnoho zemlerobstva. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://minagro.gov.ua> (data zvernennia: 18.10.2024).
5. Aulin V. V., Hrynkiv A. V., Holovatyi A. O., Lysenko S. V., Holub D. V., Kuzyk O.V., Tykhyi A. A. Metodolohichni osnovy proektuvannia ta funktsionuvannia intelektualnykh transportnykh i vyrobnychykh system: monohrafiia pid zah. red. d.t.n., prof. Aulina V.V. – Kropyvnytskyi: Vydavets Lysenko V.F., 2020. – 428s.
6. Pryimak N.S. P 75 Upravlinnia sstratehichnymy zminamy» [Tekst]: navch. posib. Kryvyi Rih: DonNUET, 2020. 131 s
7. Tereshchuk S.M. Mekhanizm finansovoho rehuliuвання ahrarynoho vyrobnytstva v umovakh hlobalizatsii: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk: spets. 08.00.03 «Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom»/ Serhii Mykolaiovych Tereshchuk; Vinnytskyi nats. ahr. un-t. – Vinnytsia, 2012. – 22 s.
8. Senchuk I. Strategies of Organizational Transformations of Agricultural Enterprises Typology / I. Senchuk // Humanities and Social Sciences, VI (26), issue 156. – 2018. – S. 45-50.
9. Syvytska I., Synychenko A. Upravlinnia orhanizatsiynymy zminamy v protsesi vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. 2021. № 3. S. 46-53
10. Zhyhulin O.A. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv ahrarynoi sfery: Monohrafiia. – Nizhyn: Vydavets PP Lysenko M.M., 2016. 328 s.
11. Svitovyi bank. Ohliad silskoho hospodarstva. World Bank [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/overview>
12. Ministerstvo ahrarynoi polityky ta prodovolstva Ukrainy [Elektronnyi resurs]. URL: <https://minagro.gov.ua/>
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ofitsiyni vebсайт [Elektronnyi resurs]. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
14. Mazur K.V., Kubai O.H. M Menedzhment ahrarynoho pidpriemstva : navch. posibnyk. Vinnytsia : TVORY, 2020. 284 s.
15. Perebyinis V.I. Udoskonalennia systemy upravlinnia silskohospodarskym pidpriemstvom u rynkovykh umovakh / V.I. Perebyinis, A.V. Svitlychna // *Ekonomika APK*. – 2009. – № 7. – S. 17-24.
16. Shpychak O.M. Teoriia, metodyka, analiz efektyvnosti diialnosti ahrarynykh pidpriemstv// *Ekonomika APK*. – 2006. – №3. – S. 152-156.
17. Stratehiia rozvytku silskohospodarskoho vyrobnytstva v Ukraini na period do 2025 roku / za red. akademikiv NAAN Ya.M. Hadzala, M.I. Bashchenka, V.M. Zhuka, Yu.O. Lupenka. Kyiv : Ahraryna nauka, 2016. 216 s.
18. Ukrainska model ahrarynoho rozvytku ta yii sotsioekonomichna pereorientatsiia : nauk. dop. / [O.M. Borodina, V.M. Heiets, A.O. Hutorov ta in.] ; za red. V.M. Heitsia, O.M. Borodinoi, I.V. Prokopy ; NAN Ukrainy, In-t ekon. ta prohnozuv. Kyiv, 2012. 56 s.

19. Fishchuk N. Yu. Neobkhidnist vykorystannia diahnostryky v systemi antykryzovoho menedzhmentu pidpriemstv haluzi APK. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*. 2019. № 1. S. 7–22

Надійшла до редакції 28.09.2024 р.