

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління адаптацією підприємства до глобальних викликів»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Мізь Ірина Сергіївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Карпенко Ю.В. _____

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	8
1.1 Сутність, класифікація та особливості глобальних викликів, що впливають на діяльність підприємств	8
1.2 Теоретичні підходи до управління адаптацією підприємства: концепції, моделі, стратегії	17
1.3 Фактори, що визначають здатність підприємства до адаптації в умовах глобальної нестабільності	29
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»	39
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»	39
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»	49
2.3 Оцінка системи адаптивного управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»	61
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	72
3.1 Стратегічні напрями підвищення адаптивності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» в умовах глобальних викликів	72
3.2 Оптимізація системи управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» в умовах глобальних викликів.....	80

Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена динамічними трансформаціями у світовому економічному, екологічному, технологічному та соціальному середовищі. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійної невизначеності, якісно нових ризиків та багатовекторних викликів: глобалізація ринків, економічні кризи та нестабільність фінансового сектору, технологічні прориви, екологічні загрози та зміна клімату, соціальні виклики та геополітичні ризики й військові конфлікти.

Найсерйознішим випробуванням для України стала збройна агресія з боку росії, яка призвела до значного руйнування інфраструктурних об'єктів, втрати виробничих потужностей, переривання логістичних ланцюгів, скорочення людського ресурсу та втрати частини територій. У зв'язку з цим зростає потреба у розробці ефективних управлінських стратегій, які забезпечують організаційну стійкість, адаптивність та довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Дослідження адаптаційних механізмів дозволяє сформувати інструменти, які допомагають своєчасно виявляти загрози, оперативно на них реагувати та трансформувати бізнес-модель відповідно до нових реалій.

Фокус на вивченні сучасних глобальних загроз, що здатні вплинути на економічну стійкість і динаміку розвитку як усередині країни, так і на міжнародному рівні, становить предмет наукового аналізу у працях Л. Гринів [10], І. Дернової [15], О. Маслій [27], В. Сіденко [43], О. Шевченко [54] та інших. Різні аспекти теорії адаптації були предметом наукового вивчення таких дослідників, як В. Власова [6], І. Гордєєва [9], Т. Гринько [11], К. Кривобок [22], С. Пілецька [32], М. Татар [46], В. Халіна [50], Я. Юхман [55] та інших. Питанням управління процесами адаптації підприємств до змін в умовах воєнного стану займалися у своїх працях С. Білоус [4], Р. Грінченко [12], А. Дацюк [14], І. Козлова [20], Л. Михайліченко [28], О. Пригара [33], О. Ципліцька [52] та ін. Водночас, попри наявність значної кількості ґрунтовних праць, все ще відсутнє узгоджене бачення щодо практичної реалізації даної

проблеми.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації системи управління підприємством для його ефективної адаптації до глобальних викликів.

Досягнення та реалізація поставленої у роботі мети потребує вирішення таких завдань:

дослідити сутність, класифікацію та особливості глобальних викликів, що впливають на діяльність підприємств;

окреслити підходи до управління адаптацією підприємства: концепції, моделі, стратегії;

з'ясувати фактори, що визначають здатність підприємства до адаптації в умовах глобальної нестабільності;

дослідити об'єкт та суб'єкт управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

оцінити систему адаптивного управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»;

визначити стратегічні напрями підвищення адаптивності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» в умовах глобальних викликів;

запропонувати шляхи оптимізації системи управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» в умовах глобальних викликів.

Об'єкт дослідження – процес управління адаптацією підприємства до змін зовнішнього середовища, що зазнає впливу глобальних викликів.

Предмет дослідження – методи, механізми та інструменти, що забезпечують оптимізацію системи управління підприємством для його успішної адаптації до глобальних викликів.

У роботі використано такі наукові методи дослідження: аналізу та синтезу для дослідження теоретичних засад адаптації підприємств до глобальних викликів; метод узагальнення для систематизації підходів до визначення

особливостей глобальних викликів, що впливають на діяльність підприємств; метод порівняння для визначення ступеню впливу основних факторів; вертикальний та горизонтальний аналіз фінансово-економічних показників; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; ситуаційного аналізу; експертних оцінок та стратегічного планування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій для ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ДОВЖЕНКА» щодо ефективного управління процесами адаптації до глобальних викликів. Запропоновані підходи сприятимуть підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільності, забезпеченню оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі, оптимізації управлінських рішень та зменшенню ризиків втрати ресурсів.

Основні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені на III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», яка проводилася у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, 5 червня 2025 р.). Доповідь на тему «Управління адаптивністю підприємства в умовах глобальних змін» оприлюднена у матеріалах тез конференції.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел з 59 найменувань та 8 додатків. Основний зміст роботи викладено на 104 сторінках тексту, містить 17 таблиць, 27 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Сутність, класифікація та особливості глобальних викликів, що впливають на діяльність підприємств

Протягом останнього десятиліття вітчизняні підприємства функціонують в умовах зростаючої невизначеності, що зумовлена впливом глобальних викликів – комплексних і взаємопов’язаних загроз, які охоплюють економічну, соціальну, технологічну, екологічну та політичну сфери. У 2014 р. розпочалася антитерористична операція на Сході України, згодом світ охопила пандемія COVID-19, а з 22 лютого 2022 року країна зіткнулася з повномасштабною військовою агресією з боку росії. Кожен із цих етапів супроводжувався економічним спадом та посиленням кризових процесів. Особливо помітними стали зміни у світовій економіці в середині 2022 р., що свідчить про її високу вразливість до зовнішніх шоків. Світові виклики не лише змінюють правила гри на ринку, а й суттєво впливають на стратегії розвитку, управлінські рішення, інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність підприємств. Їх природа вимагає від суб’єктів господарювання високої адаптації, стійкості до змін та здатності передбачати й управляти ризиками у глобальному контексті. З огляду на це, важливо проаналізувати наукові підходи до трактування поняття «глобальні виклики», щоб глибше зрозуміти їх суть, класифікацію та специфіку впливу на діяльність підприємств (табл. 1.1).

Узагальнюючи вищенаведені підходи (табл. 1.1), можна зробити висновок, що глобальні виклики охоплюють економічні, соціальні, екологічні, технологічні та ціннісні проблеми, які мають планетарний масштаб і системний характер. Їх характерною рисою є взаємозв’язок і взаємозалежність, що вимагає комплексного та інтегрованого підходу до вирішення.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування поняття «глобальні виклики»

Автор	Трактування поняття «глобальні виклики»
В. Геєць	наслідки процесів глобалізації, що впливають на всі країни світу внаслідок лібералізації та подальшого збільшення обсягів міжнародної торгівлі, падіння цін на транспорт, зростання інтенсивності міжнародного проникнення капіталу та прискореного поширення технологій [7, с. 6]
К. Гельсдорф	будь-які основні тенденції, шоки чи події, які мають потенціал для серйозного глобального впливу. Вона підкреслює, що для вирішення таких викликів недостатньо лише обговорень; необхідні конкретні дії та зусилля [58]
М. Книш	складне явище, яке має багатогранні внутрішні та зовнішні взаємозв'язки, дослідження яких відбувається на рівні макрорегіонів, країн та планети [19, с. 279]
М. Сагайдак, Т. Соболева	початкова ступінь формування загроз загрози, яка є перешкодою на шляху до безпечного розвитку [35, с. 165]
В. Сіденко	Пов'язані з корекцією у глобальному масштабі ціннісних засад діяльності людини та дотриманням погоджених глобальних принципів економічної поведінки, що свідчить про глобальні виклики не лише з технічного чи економічного погляду, а й мають глибокий соціокультурний вимір [43, с. 18]
М. Татар	ситуація, з якою стикається велика кількість людей, які не можуть вирішити її самостійно в розумні терміни, і потребують спільних зусиль для її розв'язання [46, с. 40]
О. Шевченко	комплекс соціальних та природних проблем, подолання яких є вирішальним для подальшого розвитку суспільства та збереження людської цивілізації [54, с. 140-141]

Примітка. Систематизовано автором за джерелами: [7; 19; 35; 43; 46; 54; 58]

З точки зору діяльності підприємств, глобальні виклики виступають факторами зовнішньої середовища, які можуть як погіршувати умови ведення бізнесу, так і створювати нові можливості для розвитку. Так, зміни у глобальній торгівлі, енергетичні кризи, геополітична нестабільність, зміна клімату чи пандемії створюють ризики для безперервності бізнес-процесів, ланцюгів постачання, фінансової стабільності, ринкових позицій тощо. Водночас підприємства, які здатні адаптуватися до нових умов, можуть здобути

стратегічну перевагу, впроваджуючи інновації, розвиваючи сталу економіку, цифрові рішення та нові формати взаємодії з клієнтами.

У результаті дослідження наявних у науковій літературі класифікацій глобальних викликів [15; 28; 46] було проведено їх систематизацію на 6 груп: екологічні, геополітичні, технологічні, економічні, соціальні, інституційні (рис. 1.1).

Як свідчить дані рис. 1.1., найбільш критичними є екологічні виклики, геополітичні та економічні виклики. Систематизація глобальних викликів дає змогу краще зрозуміти їхню природу, взаємозв'язки та потенційний вплив на розвиток держав, підприємств і світової спільноти в цілому.

Більш глибокий аналіз визначених глобальних ризиків представлено у додатку А. Варто зазначити, що глобальні виклики мають бути розглянуті діалектично: з одного боку, вони є ситуаціями, що ведуть до порушення рівноваги та можуть викликати глобальні кризи або катастрофи, а з іншого – це ситуації, які стимулюють прогрес, сприяють пошуку нових рішень у відповідь на виклики та в підсумку ведуть до позитивних змін [46].

Розглядаючи основні глобальні виклики сьогодення, основним джерелом інформації було обрано «Звіт про глобальні ризики 2025», представлений на Всесвітнього економічного форуму. В ньому наголошувалося, що зростання геополітичної напруженості разом із ескалацією збройних конфліктів у різних частинах світу сприяє формуванню нестабільного міжнародного середовища, якому притаманна поляризація поглядів, зниження рівня довіри та загальна вразливість [58].

У процесі дослідження, організованого Всесвітнім економічним форумом, взяло участь більше 11 тисяч представників бізнесу з 121 країн світу, яким було запропоновано обрати п'ятірку найбільш впливових ризиків, що можуть спричинити масштабну глобальну кризу у 2025 р. За підсумками опитування, збройні протистояння на міждержавному рівні було визнано як найбільшу загрозу для світу у 2025 р, близько 23% опитаних обрали саме цей ризик, за рахунок чого ця загроза піднялася з восьмої позиції на першу (рис. 1.2).



Рисунок 1.1 – Класифікація глобальних ризиків

Примітка. Систематизовано автором на основі джерел [15; 28; 46]

Як свідчать дані рис. 1.2, геополітична нестабільність також пов'язана зі збільшенням ризику геоекономічної конфронтації (санкції, мита, перевірка інвестицій), зайняла 3-є місце. На другій позиції серед загроз цього року знаходяться ризики, пов'язані з екстремальними погодними умовами, які вибрали 14% респондентів.



Рисунок 1.2 – Поточні глобальні ризики у 2024 році

Примітка. Побудовано автором за даними [58]

Наслідки зміни клімату стають дедалі більш відчутними з кожним роком, особливо від цього страждають виробники агропродукції. Дезінформація та поляризація суспільства посідають 4-е та 5-е місце серед головних ризиків на даний момент. Експерти ВЕФ не здивовані цим, оскільки швидке поширення неправдивої або оманливої інформації тільки посилює інші значущі загрози.

До числа десяти основних загроз також увійшли: економічний спад (5%), критична зміна в земних системах (4%), відсутність економічних можливостей або високий рівень безробіття (3%), обмеження прав людини та/або громадянських свобод (2%), а також нерівність (2%) [58].

Дослідження також показало, що 52% респондентів прогнозують певну нестабільність у наступні два роки. 31% вважають, що ситуація стане ще більш турбулентною, а 5% передбачають глобальні катастрофічні ризики в короткостроковій перспективі. Отримані дані засвідчують посилення песимізму та необхідності пошуку вирішення шляхів можливих негативних ситуацій [58].

Динаміку зміни позицій економічних і соціальних ризиків для України в умовах різних кризових ситуацій упродовж 2023–2025 рр., відповідно до оцінок

Всесвітнього економічного форуму, відображено на у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – П'ять основних ризиків для України за версією Всесвітнього економічного форуму на 2023–2025 рр.

№ з/п	2023 р.	2024 р.	2025 р.		
1	Криза товарного постачання	Міжнародний збройний конфлікт	Вимушена міграція		
2	Міжнародний збройний конфлікт	Вимушена міграція	Атаки на критично важливу інфраструктуру		
3	Вимушена міграція	Використання біологічної, хімічної чи ядерної зброї	Міжнародний збройний конфлікт		
4	Відмова від заходів кібербезпеки	Державний борг	Дефіцит робочої сили та/або талантів		
5	Автоматизація та переміщення робочих місць	Інфляція	Державний борг		
Категорії ризику	економічні	екологічні	геополітичні	соціальні	технологічні

Примітка. Побудовано автором за даними джерел [56, с. 88; 57, с. 110; 58, с. 90]

Як свідчать дані табл. 1.2, основні ризики для України суттєво змінили фокус з екологічного напрямлення на соціальні та геополітичні проблеми. Ризик вимушеної міграції щорічно посилювався з 3 позиції у 2023 р. до першої на 2025 р., що вказує на наростання демографічних викликів, пов'язаних із переміщенням великої кількості населення як всередині країни, так і за її межами.

Міжнародний збройний конфлікт залишається домінуючим протягом трьох досліджуваних років, хоча на 2025 р. змістився на третю позицію. У той же час у 2025 р. акцент зміщується на атаки на критично важливу інфраструктуру, що відображає еволюцію ризику від загального військового протистояння до цілеспрямованих ударів по енергетичних, транспортних та інформаційних системах.

Найбільшу кількість викликів становить економічна група. Так, у 2024 р. та 2025 р. присутній виклик державного боргу, що опустився у 2025 р. на п'яту позицію, проте залишається в переліку найважливіших викликів. У 2025 р. в

Україні з'являється ще один економічний ризик – дефіцит робочої сили та талантів, що є прямим наслідком міграції та впливу воєнних дій на трудовий потенціал. Такі зміни демонструють перехід від проблем логістики і поставок до викликів макроекономічної стабільності та боргового навантаження, з якими стикається держава в умовах довготривалого конфлікту.

Технологічні ризики були актуальними лише у 2023 р. Надалі вони зникають із переліку основних загроз, що вказує на часткову адаптацію бізнесу до нових технологічних умов та зміщення акценту на більш нагальні виклики, пов'язані із війною, безпекою та соціальними проблемами.

Екологічні ризики очолювали рейтинг у 2023 р., проте були відсутні у подальших періодах дослідження, що свідчить про їхню порівняно нижчу пріоритетність на тлі війни та її наслідків. Проте, у світовому контексті ці загрози залишаються вагомими.

Важливо підкреслити взаємозалежності між ризиками на глобальному та національному рівні. Так, відповідно до результатів дослідження на рівні вітчизняних підприємств Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій, яке проводить щомісячне опитування із застосуванням підходу кон'юнктурних досліджень «Витримати бурю. Рік 3», серед 478 підприємств з 21 регіону України, основними перешкодами для ведення бізнесу, було визнано брак робочої сили в наслідок призову або виїзду співробітника за кордон (65 %) (рис. 1.3).

Як свідчать дані рис. 1.3, діяльність вітчизняних підприємств у період воєнного стану обумовлена низкою критичних перешкод, серед яких домінують нестача робочої сили, небезпека для життя працівників, зростання цін на сировину та зниження попиту на продукцію. Зазначені виклики підривають стабільність виробничих процесів, ускладнюють логістику та створюють серйозне фінансове навантаження.

Початок масштабного вторгнення росії в Україну значно поглибив кризові процеси в національній економіці, зокрема призвів до руйнування бізнесу на тимчасово окупованих територіях та скорочення кількості діючих підприємств.



Рисунок 1.3 – Основні перешкоди для ведення бізнесу в Україні у 2024 році, % опитаних

Примітка. Побудовано автором за даними [26]

Основними ризиками, з якими наразі стикаються вітчизняні підприємства стали:

1) зменшення людського капіталу. До цієї загрози належать загибель людей, отримання поранень, психологічні розлади та масове переміщення населення. Внаслідок цього відбувається скорочення трудових ресурсів, що неминуче негативно впливає на роботу підприємств та економічний розвиток країни в цілому [26];

2) зменшення обігових коштів. Умови воєнного конфлікту можуть призвести до втрати капіталу, що тягне за собою суттєві фінансові збитки та підірив фінансової стабільності підприємства внаслідок знищення виробничих потужностей, об'єктів нерухомості та інфраструктури. Перенаправлення ресурсів на потреби оборони обмежує можливості підприємства щодо забезпечення стабільної діяльності та перспективного розвитку [5];

3) погіршення логістичних процесів. Військові дії спричиняють знищення транспортної інфраструктури – доріг, мостів, комунікаційних систем та інших об'єктів, що створює ризики обмеженого доступу до необхідних ресурсів,

призводить до розриву ланцюгів постачання та втрати ринків збуту продукції [5];

4) зменшення обсягів інвестування. Збройний конфлікт спричиняє формування несприятливого економічного середовища – спостерігається падіння виробництва, зменшення споживчого попиту, різке зростання ризиків та нестабільність валютного ринку. У таких умовах інвестори втрачають зацікавленість у фінансуванні бізнесу, що розташований у зоні бойових дій [26];

5) невизначеність обстановки. Цей фактор є одним із найбільш вагомих викликів для підприємств в умовах воєнного стану, оскільки суттєво ускладнює вибір ефективного плану дій, впливає на результативність реалізації стратегічних намірів, може призвести до фінансових втрат, погіршення ділової репутації, обмеження доступу до ресурсів, а також до втрати довіри та партнерських зв'язків із клієнтами [26].

Для збереження стійкості та функціонування бізнесу в умовах невизначеності підприємствам необхідно впроваджувати кризове управління, адаптаційні механізми роботи та активно шукати підтримки з боку держави й міжнародних партнерів.

Таким чином, глобальні виклики становлять собою системні загрози планетарного масштабу, що охоплюють економічну, соціальну, екологічну, технологічну, політичну та ціннісну сфери й мають взаємопов'язаний і багатовимірний характер впливу на діяльність підприємств. Їх класифікація охоплює шість основних груп: економічні, соціальні, технологічні, екологічні, геополітичні та інституційні, кожна з яких створює як нові ризики (нестабільність, розрив ланцюгів постачання, зниження попиту), так і потенційні можливості (інновації, цифровізація, розвиток сталого бізнесу). Сутність глобальних викликів полягає у необхідності адаптації підприємств до динамічних змін, передбачення криз та розробки стратегічних рішень, які забезпечують стійкість, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися в умовах глобальної невизначеності.

1.2. Теоретичні підходи до управління адаптацією підприємства: концепції, моделі, стратегії

Визначені у попередньому підрозділі глобальні виклики, що впливають на розвиток підприємства, так чи інакше пов'язані зі збройним конфліктом у країні. Тому саме війна виступає визначальним фактором дестабілізації економічного середовища, порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення та загального рівня інвестиційної привабливості. Збройний конфлікт створює перед вітчизняними підприємствами чимало серйозних викликів, що можуть негативно впливати та ускладнювати їхню стабільну діяльність. Проте, навіть у таких критичних умовах підприємства мають вибір: закритися або знайти шляхи адаптації до нової реальності й продовжити свій розвиток. Саме вміння пристосовуватись і виявляти нові можливості стає основним фактором їхнього виживання та майбутнього успіху.

Адаптацію можна охарактеризувати як уміння своєчасно реагувати на зміни, що впливають на діяльність підприємства та його розвиток, а також як здатність підлаштовуватися під нові умови з метою збереження стабільності, економічної безпеки та рівня конкурентоспроможності [6].

Адаптація в умовах військового конфлікту – складний і багатогранний процес, оскільки із настанням надзвичайної ситуації вже неможливо дотримуватись раніше визначених цілей, планів і стратегій – реалії змінюються кардинально, а разом із ними й вектор розвитку підприємства. Проте, попри непередбачуваність, загрози та необхідність прийняття складних рішень, у бізнесу з'являється шанс на зростання: освоєння нових ринків, пошук незайнятих ніш, здобуття визнання та внесок у загальну перемогу.

Переживання та успішний розвиток підприємств тісно пов'язані з їх здатністю передбачати зміни на ринку та в країні, а також швидко адаптуватися до них, своєчасно вносячи корективи в свою діяльність. Т.В. Гринько у своїй роботі зазначила: «...управління змінами на підприємствах є необхідним не

тільки в кризових ситуаціях, а й в умовах стабільного стану» [11, с. 60].

Кожне підприємство повинно постійно еволюціонувати, запроваджуючи зміни, незалежно від ситуації на ринку та в країні, для того, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність у змінному зовнішньому середовищі. Управління змінами, насамперед, можна розглядати як частину структури управлінської системи та процесу прийняття як стратегічних, так і оперативних рішень, що гарантують ефективне функціонування підприємства та його економічну стабільність. Науковці [12; 13; 31] виділяють чотири основні типи організаційних змін, які представлені на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Основні типи організаційних змін підприємства

Примітка. Систематизовано автором за джерелами [12; 13; 31]

Як свідчать дані рис. 1.4 організаційні зміни можуть мати різну спрямованість і масштаб, залежно від цілей підприємства та умов його функціонування. Усі ці зміни мають бути інтегровані в загальну стратегію розвитку підприємства, забезпечуючи його адаптацію, інноваційність та здатність ефективно реагувати на виклики зовнішньої середовища. Опрацювання даних етапів, схематична взаємодія яких представлена у додатку Б, має стати невід’ємною складовою частиною загального процесу управління адаптацією підприємств до змін. С.Г. Турчіна в своїй науковій статті презентує модель управління змінами на підприємстві [48, с. 191]. Вона пропонує

виділити кілька основних етапів, серед яких: підготовка, впровадження та реалізація змін. Автор пояснює, що підприємства не завжди проходять усі три етапи, а за необхідності можуть об'єднувати їх або змінювати послідовність залежно від терміновості.

На етапі підготовки керівництву необхідно визначити доцільність змін, встановити потребу в їх впровадженні та сформувати команди управління змінами після вивчення зовнішнього середовища і оцінки готовності персоналу до змін. Далі здійснюється діагностика підприємства, в ході якої оцінюється наявний потенціал, аналізуються конкурентні позиції, а також інформуються працівники щодо майбутніх змін.

На етапі впровадження змін розробляється детальний план змін, коригується стратегія підприємства, формується нова організаційна структура та структура управління, а також застосовуються інструменти для подолання можливого опору [31].

На завершальному етапі впровадження змін відбувається практична реалізація запланованих заходів, контроль за дотриманням плану та його коригування в разі потреби. У цей період аналізуються результати впроваджених трансформацій як з точки зору економічної доцільності, так і з урахуванням їх соціального впливу, а також закріплюються досягнуті результати. Паралельно здійснюється виявлення, оцінка та усунення чинників, що можуть завадити успішному завершенню процесу змін [13].

Таким чином, дотримання запропонованої поетапної моделі управління трансформаційними процесами на підприємствах у нинішніх умовах сприяє визначенню рівня готовності організації до змін, якісному плануванню заходів, подоланню опору персоналу та ефективному розподілу відповідальності між усіма учасниками процесу.

В умовах війни бізнес і економіка зазнають впливу змін у макроекономічному середовищі, демографічних процесах, глобальному попиті, умовах логістики та фінансування. За таких обставин традиційні підходи до управління втрачають ефективність, і підприємствам доводиться адаптуватися

до нових реалій, враховувати динаміку потреб зацікавлених сторін, підтримувати існуючі зв'язки та активно розвивати нові. Особлива увага має приділятися гнучкому управлінню, оновленню методів керівництва, впровадженню сучасних технологій та зміні управлінських підходів [16].

У теперішніх умовах ключові трансформації мають фокусуватися на внутрішніх процесах організації. Найбільшої ваги набуває налагодження ефективної комунікації із персоналом і зацікавленими сторонами. Витривалість підприємства повинна ґрунтуватися на довірі, збереженні культурних цінностей і норм, а також дотриманні чітких пріоритетів. Лідерство керівника покликане забезпечити стабільність, адаптацію до викликів і задоволення потреб працівників [17].

Кожне підприємство, залежно від низки факторів, таких як характер основної діяльності, рівень ризику, наявні ресурси тощо, має можливість самостійно обирати найбільш доцільний варіант подальших дій. Серед поширеніших підходів до управління адаптацією в умовах збройного конфлікту, можна віднести релокацію, пристосування до поточних умов, нарощування виробництва до внутрішнього споживання, розширення кола постачальників, вихід на міжнародні ринки та раціоналізація бізнес-процесів [49] (рис. 1.5).

Як свідчать дані рис. 1.5 військові дії створюють серйозні загрози для функціонування підприємств, тому за таких умов переміщення бізнесу може стати ефективним стратегічним кроком. Релокація передбачає перенесення виробничих потужностей, офісів, складів, обладнання та інших основних ресурсів до більш безпечного регіону з метою мінімізації ризиків, пов'язаних із бойовими діями, що дозволить зберегти виробничу діяльність і потурбуватися про безпеку персоналу. На початок 2023 р. 16,74 із 535 опитаних підприємств вже скористалося таким адаптаційним методом. При чому, 9,7% провели релокацію виключно в Україні. Тоді як на початок 2025 р. тільки 9,0% опитаних 102 компанії проводили релокацію, 7% – виключано у межах України. [16; 17]. Водночас варто врахувати, що цей процес є складним і фінансово витратним, тому потребує ретельної підготовки та аналізу можливих небезпек [23].

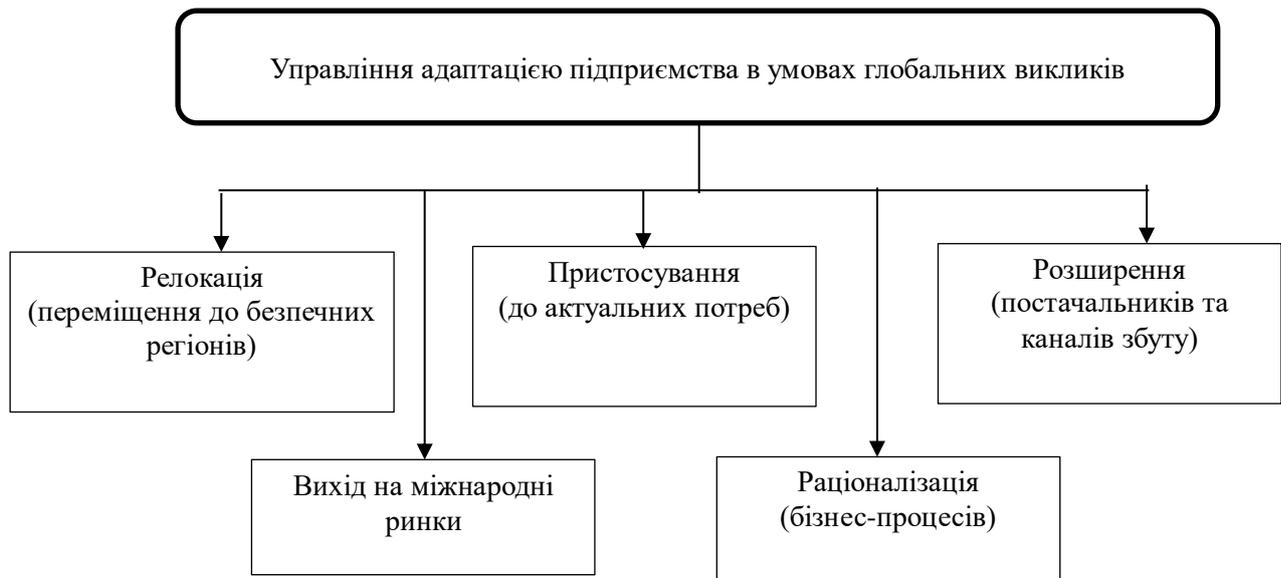


Рисунок 1.5 – Методи управління адаптацією підприємства в умовах глобальних викликів

Примітка. Систематизовано автором за джерелами [4; 20; 23; 49]

Сутність процесу пристосування бізнес-діяльності до актуальних потреб в умовах воєнного конфлікту полягає в необхідності трансформувати виробничі процеси так, щоб вони відповідали сучасним запитам, зумовленими ситуацією. До таких заходів можна віднести зміну напрямку діяльності щодо виготовлення продукції або надання послуг, які є актуальними в умовах війни: товарів оборонного призначення, медичних засобів, довготривалого зберігання продуктів, спеціального одягу тощо [4].

Окрім суттєвого падіння рівня життя населення та зростання вартості товарів і послуг, від початку повномасштабної війни підприємства фактично втратили можливість здійснювати зовнішньоекономічну діяльність. Через безпекові загрози було закрито кордони з росією та Білоруссю, морські порти країни припинили функціонування, а пропускна здатність західного кордону виявилась обмеженою. Для підприємств, що будували свою збутову діяльність в основному за рахунок експорту, який в умовах військового конфлікту ускладнився, адаптаційним методом управління може стати нарощування виробництва для внутрішнього споживання. Враховуючи те, що в умовах надзвичайних викликів переважна частина українського населення прагнула

згуртуватися та зробити свій внесок у підтримку національної економіки, для якої діяльність бізнесу мала критичне значення, таке рішення сприятиме безперебійному забезпеченню вітчизняних споживачів і водночас знизить залежність від імпорту, що дозволить підприємству зберігати стійкість та уникати ризику втрати позицій через зовнішні чинники, навіть у нестабільному середовищі [49].

Військові дії часто спричиняють порушення стабільності ланцюгів постачання та реалізації. У таких обставинах залучення кількох альтернативних постачальників та вихід на нові ринки допомагає зменшити залежність від окремих контрагентів, які не можуть гарантувати надійність. Такий підхід дає змогу оперативно адаптуватися до змін, відкривати нові можливості для розвитку, впроваджувати інновації та підвищувати шанси на збереження стійкості та конкурентоспроможності навіть в умовах воєнної нестабільності [4].

Підприємства, що мали специфічну сферу діяльності, які є неактуальними в країні, де йдуть військові дії, такі як туристичний бізнес, івент-менеджмент, виробництво ювелірних виробів та дизайнерського одягу, можуть перелаштовувати свою направленість на міжнародні ринки. Такий крок дозволяє знизити залежність від внутрішнього ринку, залучити нових споживачів та відкрити додаткові можливості для зростання. Водночас, це рішення супроводжується високим рівнем ризику, що вимагає глибокого аналізу, гнучкості в реагуванні на зміни та здатності ефективно будувати взаємовідносини з іноземними партнерами та клієнтами [20].

У воєнний період ефективно налагоджені внутрішні процеси значно підвищують шанси підприємства на виживання та розвиток. Суть раціоналізації полягає в концентрації на основних операціях, усуненні неефективних дій і витрат, а також у формуванні стратегій, які враховують обмеженість ресурсів і нестабільність середовища. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов, зберігати свою ринкову позицію й підтримувати стабільність навіть у складних обставинах війни [22].

На нашу думку, у контексті воєнної нестабільності підприємства мають бути максимально адаптованими й орієнтованими на довгострокове виживання, що потребує не лише оперативного реагування на виклики, а й стратегічного переосмислення власної бізнес-моделі. Диверсифікація постачальників та розширення ринків збуту – це не просто засіб мінімізації ризиків, а інструмент для трансформації, що може забезпечити стійкість навіть у критичних умовах. Особливо актуальним є переорієнтування на зовнішні ринки для компаній, продукція яких втратила актуальність у межах країни. Проте, основним фактором успіху має залишатися внутрішня ефективність: здатність швидко оптимізувати операційні процеси, приймати виважені рішення щодо використання ресурсів і формувати довірчі відносини з партнерами. Усе це вимагає не лише гнучкості, а й стратегічного бачення, яке дозволяє не просто вижити, а й знайти нові можливості для розвитку навіть у кризові періоди.

З метою зміцнення стійкості підприємств в умовах воєнного стану доцільно впроваджувати підходи та інструменти, що сприяють розвитку організаційної гнучкості та здатності до адаптації, згруповані відповідно до різних рівнів адаптаційного процесу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи та засоби, що забезпечують розвиток гнучкості та адаптаційних можливостей підприємства в умовах воєнного стану

Рівень адаптації підприємства	Інструменти	Дії та рішення
1	2	3
Стратегічний рівень	SWOT-аналіз, стратегічне планування, сценарне моделювання	Формування довгострокових цілей, адаптація бізнес-моделі, вибір стратегій з урахуванням ризиків війни
Організаційний рівень	Реорганізація структур, управління змінами, кризовий менеджмент	Оптимізація внутрішніх структур, впровадження антикризових команд, децентралізація управління
Операційний рівень	Lean-менеджмент, виробництво, (управління постачання)	гнучке SCM ланцюгами Перевбудова логістики, оптимізація витрат, пошук альтернативних постачальників

Продовж. табл. 1.3

1	2	3
Фінансовий рівень	Бюджетування, управління грошовими потоками, диверсифікація фінансових джерел	Мінімізація витрат, залучення грантів і допомоги, укріплення фінансової стійкості
Технологічний рівень	Автоматизація, цифровізація, впровадження ERP/CRM систем	Перехід на віддалене управління, цифровий документообіг, технологічне переозброєння
Кадровий рівень	Гнучке управління персоналом, навчання, менторство, програми підтримки	Ротація кадрів, дистанційна робота, підтримка ментального здоров'я, розвиток компетенцій
Маркетинговий рівень	Маркетингові дослідження, клієнтоорієнтований підхід, онлайн-комунікації	Адаптація продуктів до нових умов, зміна позиціонування, використання цифрових каналів збуту
Фінансовий рівень	Бюджетування, управління грошовими потоками, диверсифікація фінансових джерел	Мінімізація витрат, залучення грантів і допомоги, укріплення фінансової стійкості

Примітка. Систематизовано автором за джерелами [14; 52; 55]

Як свідчать дані табл. 1.3, запропоновані підходи не мають універсального характеру для всіх кризових ситуацій. Зазначені інструменти доцільно застосовувати у поєднанні з антикризовими стратегіями, заходами щодо скорочення витрат, а також із впровадженням гнучких підходів до управління персоналом. Втім, процеси адаптації мають нестабільний та нерівномірний характер, що значною мірою зумовлено непередбачуваністю деструктивного впливу на окремі території та об'єкти інфраструктури. Виникнення нових загроз нерідко спричиняє не лише уповільнення адаптаційних змін, але й суттєве їх згортання [4].

Для забезпечення результативної діяльності адаптація підприємства має здійснюватися як цілісний, активний, випереджувальний та прогресивний процес, що охоплює всі рівні управлінської і виробничої діяльності. До інструментів реалізації механізмів адаптаційного управління відносять

трансформацію організаційної структури, проведення злиттів і поглинань, а також досягнення балансу інтересів ключових управлінських сторін. Наразі відсутній уніфікований підхід до оцінювання здатності підприємств пристосовуватись до змін як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для цього можуть застосовуватись класичні показники, що відображають позицію підприємства на ринку, зокрема: ринкова частка, обсяги реалізації, рівень конкурентоспроможності, прибутковість та рентабельність.

Методика оцінювання адаптаційного потенціалу аграрного підприємства може ґрунтуватися на різноманітних підходах та принципах. Аналізуючи існуючі методи оцінки розвитку підприємств, їх здатності до змін, а також інші інструменти вимірювання динамічних змін у діяльності суб'єкта господарювання, можна виокремити кілька основоположних підходів. Одним із підходів до оцінювання адаптаційної спроможності підприємства є метод аналізу ієрархій за критеріями ефективності та своєчасності прийняття рішень, запропонована І.О. Гордєєвою [8]. Відповідно до розглянутої моделі, для оцінки здатності підприємства пристосовуватись до деструктивних впливів зовнішнього середовища, було виокремлено чотири типи ситуацій (рис. 1.6).

Дані рис. 1.6 свідчать, що перший квадрант описує випадки, коли управлінські рішення були прийняті ефективно, проте із затримкою або передчасно. У цьому випадку підприємство потрапляє до зони вразливості, де його стійкість порушується. Незважаючи на здатність протидіяти окремим деструктивним факторам, сукупний їхній тиск виявляється критичним, що призводить до системного розбалансування та руйнування. Процес адаптації не запускається або відбувається неадекватно до потреб. У таких умовах адаптаційний потенціал не здатен підтримати функціональну стабільність організації в умовах нестабільного, динамічного середовища типу VUCA. Втрачається здатність до ефективного управління, оскільки підприємство не може змінювати свої характеристики відповідно до управлінських намірів, що призводить до втрати конкурентних переваг та зниження ефективності адаптаційних процесів [30].

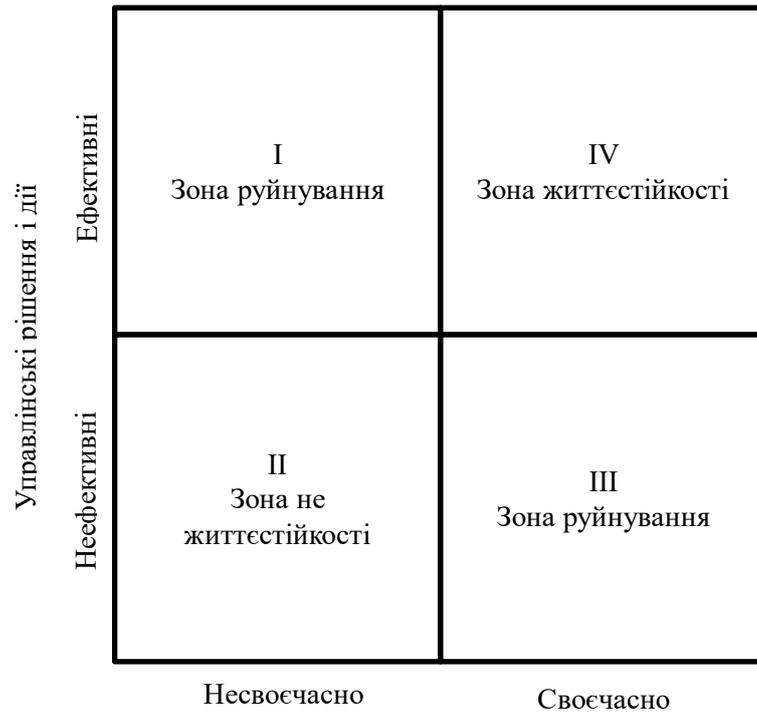


Рисунок 1.6 – Матриця визначення рівня адаптаційних можливостей управління підприємством

Примітка. Побудовано автором за джерелом [29]

Другий квадрант охоплює ситуації, коли управлінські рішення приймаються неефективно та в неналежний момент часу, що відповідає зоні повної нестійкості. У такому стані організаційна система не спроможна протидіяти окремим руйнівним чинникам зовнішнього середовища, а їхній сукупний негативний вплив стає фатальним і веде до повного краху. Механізми адаптації не активуються або не відповідають реальним вимогам ситуації. Підприємство втрачає контрольованість, стає нездатним до гнучкого реагування на зміни, що загрожує його виживанню. Існує висока ймовірність банкрутства, що спричинено неефективним управлінням, падінням конкурентоспроможності, жорсткістю внутрішніх процесів і тотальною неготовністю до трансформацій [8].

Третій квадрант описує ситуацію, коли управлінські рішення приймаються вчасно, однак виявляються малоефективними. Такий стан відображає зону потенційного руйнування життєстійкості системи.

Підприємство здатне чинити опір окремим зовнішнім деструктивним чинникам, проте їх сукупна дія стає надто потужною і спричиняє значні порушення. Процеси адаптації або не запускаються взагалі, або реалізуються невідповідним чином, не забезпечуючи необхідного рівня стійкості в умовах нестабільного та непередбачуваного середовища. Керованість системи втрачається, тобто підприємство більше не в змозі змінювати свої характеристики у відповідності до управлінських рішень, що призводить до зниження його конкурентного потенціалу, що й вказує на недостатню ефективність управлінських дій [29].

Четвертий квадрант характеризує найоптимальніший стан, за якого управлінські рішення приймаються як своєчасно, так і ефективно. Ця зона високої життєстійкості системи. У такому стані підприємство здатне ефективно протидіяти не лише окремим, а й сукупним деструктивним чинникам зовнішнього середовища, демонструючи здатність швидко та якісно адаптуватися до змін. Сформована адаптація забезпечує стійкість підприємства навіть у нестабільних і складних умовах VUCA-середовища. Підприємство залишається керованим, здатним до змін і зберігає високу конкурентоспроможність завдяки гнучкому управлінню та оперативному реагуванню на виклики [8].

Для ефективного впровадження заходів адаптації до існуючих ризиків необхідно застосовувати гнучкі стратегії, залучаючи всі доступні ресурси та інструменти. Зокрема, на найближчі десять років визначені глобальні виклики, які можна подолати за допомогою врахування їх у корпоративні стратегії розвитку, які представлено на рис. 1.7.

Як свідчать дані рис. 1.7, у найближчі десять років основними глобальними викликами соціального та економічного характеру будуть: нестача робочої сили, перебої в ланцюгах постачання, безробіття, овал фінансових активів, інфляція, економічний спад тощо. Для пом'якшення негативних наслідків цих викликів можуть бути застосовані різноманітні фінансові інструменти, такі як страхові програми, стандартизовані гарантії та пенсійне

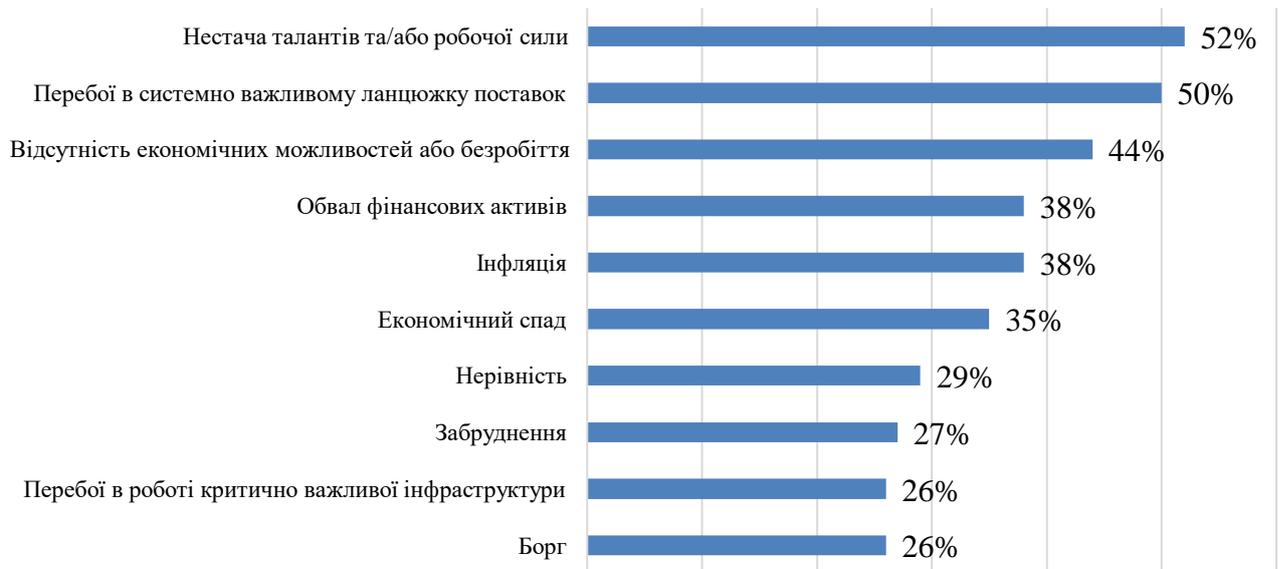


Рисунок 1.7 – Систематизація глобальних викликів за напрямками управлінського впливу у 2024 р.

Примітка. Побудовано автором за даними джерела [58]

забезпечення, а також публічні заходи, що включають допомогу з розвитку, залучення зацікавлених сторін, підвищення обізнаності громадськості, освіту, укладання глобальних угод і договорів тощо.

У період глобальних викликів надзвичайно важливо, щоб під час планування діяльності підприємства було поставлено пріоритет на збереження кадрового потенціалу та мінімізацію звільнень. У таких критичних умовах основним завданням є утримання команди професіоналів. Одним із варіантів розвитку підприємства в складні часи є розширення наявного асортименту продукції, аби краще відповідати на змінені запити споживачів, що може потребувати коригування існуючої бізнес-моделі. Із початком повномасштабної війни бізнес-середовище клієнтів суттєво змінюється, тому адаптація до нових умов повинна стати стратегічним завданням [12].

Один із перспективних напрямів оновлених стратегій розвитку – вихід на закордонні ринки. Доцільно першочергово звернути увагу на сусідні держави, які мають позитивні економічні зв'язки з Україною. Апробація нових бізнес-моделей у цих країнах дозволяє згодом масштабувати їх на інші ринки. Участь у

європейських виставках є ефективним інструментом для цього процесу, адже сприяє встановленню контактів з іноземними дистриб'юторами й торговими мережами. Попри масштабну деструкцію та втрати, спричинені війною, історичний досвід свідчить, що за такими подіями часто настає фаза відновлення та економічного підйому. Тому, маючи чітке бачення перспектив, реалістичну оцінку умов і гнучкий бізнес-план, адаптований до нинішніх викликів, українські підприємства мають реальну можливість до подальшого розвитку.

Таким чином, в умовах глобальних викликів, управління адаптацією підприємства набуває стратегічного значення і ґрунтується на гнучкому реагуванні на постійно змінюване зовнішнє середовище. Теоретичні підходи до управління адаптацією охоплюють концепції стійкості, гнучкості та адаптивності, що проявляються через моделі управління змінами, зокрема поетапне впровадження трансформацій та впровадження стратегій адаптації: релокація, оптимізація процесів, розширення ринків, диверсифікація постачальників тощо. Ефективність таких підходів визначається здатністю підприємства передбачати ризики, своєчасно змінювати управлінські підходи, зберігати довіру персоналу та підтримувати економічну стійкість завдяки швидкому прийняттю рішень і модернізації внутрішніх процесів.

1.3. Фактори, що визначають здатність підприємства до адаптації в умовах глобальної нестабільності

Здатність підприємства до адаптації визначається його здатністю як цілісної системи акумулювати матеріальні, нематеріальні та кадрові ресурси, які можуть оперативно й гнучко застосовуватись для реагування на динамічні, непередбачувані, складні й суперечливі умови зовнішнього та внутрішнього середовища з метою зміцнення конкурентних переваг і підвищення соціально-економічної результативності функціонування (рис. 1.8).

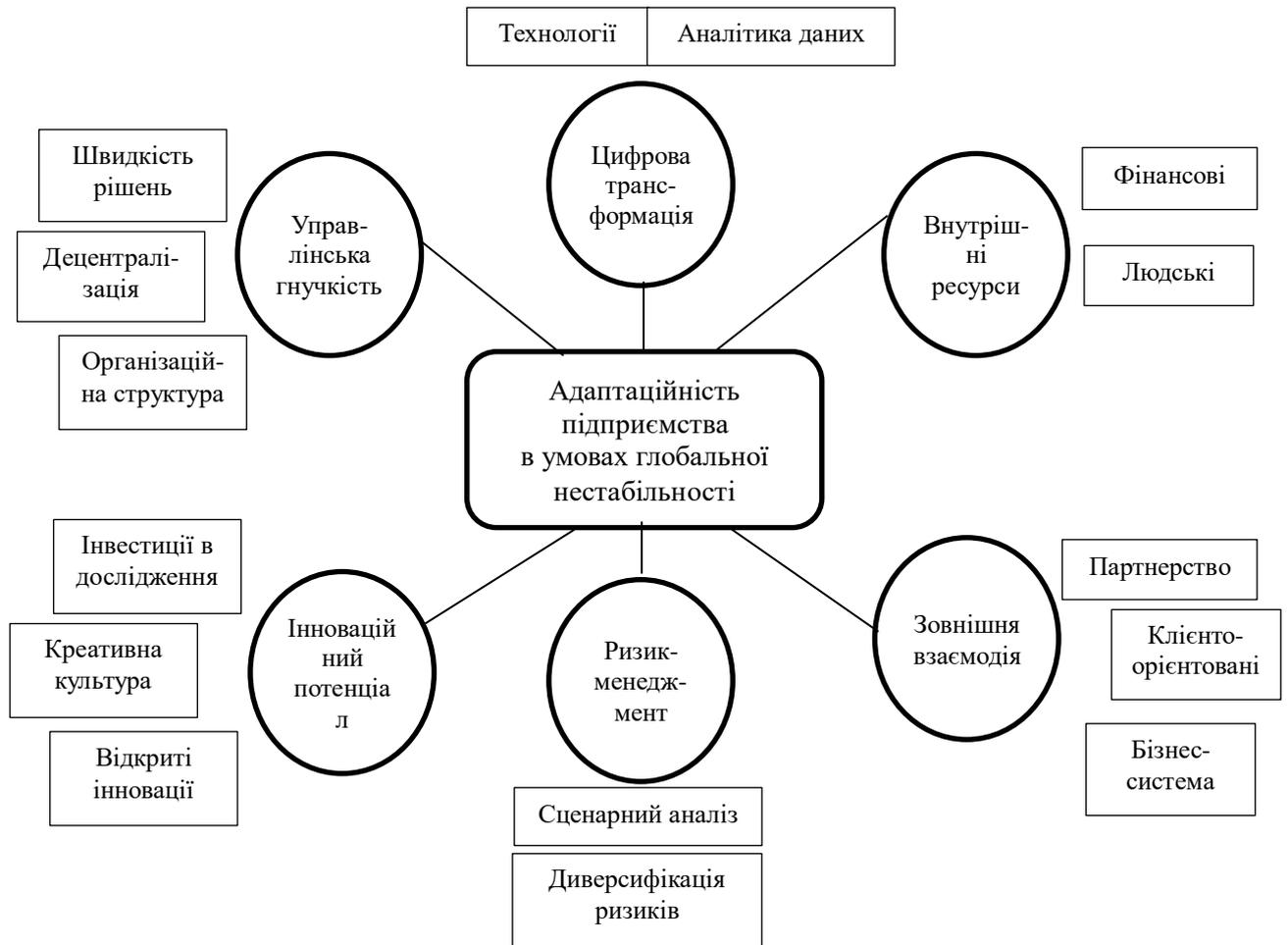


Рисунок 1.8 – Фактори впливу на здатність підприємства адаптуватися в умовах глобальної нестабільності

Примітка. Згруповано автором за джерелами [9; 32; 33]

Як свідчать дані рис. 1.8, гнучкість управління виступає основним фактором адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі, що зумовлено здатністю керівництва оперативно реагувати на нові виклики, аналізувати ситуацію, переглядати управлінські підходи та своєчасно вносити корективи як до стратегічних, так і до тактичних планів розвитку підприємства.

Адаптивність дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною навіть за умов нестабільного ринкового середовища. До основних проявів управлінської гнучкості належать:

делегування повноважень та децентралізація прийняття рішень, що дозволяє скоротити час реагування на зміни;

здатність швидко переорієнтувати виробничі потужності відповідно до

нових потреб ринку;

змінювати постачальників;

адаптувати логістичні схеми;

оптимізувати постачання ресурсів і продукції.

Гнучке управління не обмежується лише реакцією на ризики й загрози, а включає й проактивне управління, спрямоване на пошук нових можливостей, які виникають під час кризових змін на національному чи глобальному рівні. Саме здатність передбачати розвиток подій і вчасно ухвалювати нестандартні рішення є основою стійкого стратегічного управління. За таких умов, особливу роль відіграє гнучкість організаційної структури підприємства, яка сприяє оперативному перерозподілу ресурсів, забезпечує гнучке управління командами та знижує бюрократичні бар'єри в процесі ухвалення рішень. До таких структур належать матричні, проектні або мережеві моделі, які дозволяють адаптувати функціональні зв'язки між підрозділами відповідно до конкретних викликів. Структурна гнучкість передбачає також здатність до формування кризових штабів, створення кросфункціональних команд і зміни організаційних пріоритетів без втрати ефективності операційної діяльності [32].

До другої групи факторів впливу відносять фінансова стійкість та людські ресурси. Фінансова стійкість забезпечує підприємству можливість виживання в умовах скорочення ринків, зміни валютних курсів, інфляції або кризи ліквідності. Вона включає наявність фінансових резервів, низький рівень залежності від зовнішніх запозичень, продуману диверсифікацію джерел доходів і витрат, а також ефективне бюджетування. Стійке фінансове становище дозволяє підприємству продовжувати інвестувати в розвиток і адаптацію навіть за умов економічного спаду або падіння прибутків, не втрачаючи керованості. Кваліфікований і навчений персонал є критично важливим для забезпечення здатності підприємства до швидкої адаптації. Працівники, які володіють сучасними знаннями, відкриті до навчання та здатні до перекваліфікації, стають основою для впровадження інновацій, цифрових рішень та нових підходів до організації праці. Розвинена система безперервного навчання, програми

підвищення кваліфікації та обмін знаннями всередині компанії створюють кадровий резерв для впровадження змін [9].

Інноваційний потенціал відображає здатність підприємства створювати, впроваджувати або адаптувати нові продукти, технології, процеси та управлінські рішення. Інноваційність дозволяє підприємству оперативно реагувати на технологічні зміни, запити клієнтів і трансформацію ринків. Вона виявляється в наявності дослідницько-конструкторських підрозділів, інвестицій у дослідження, патентній активності, відкритості до стартап-підходів і експериментів. Підприємства з високим рівнем інноваційного потенціалу здатні не лише пристосовуватися до змін, а й самі формувати нові тренди [33].

Цифрова трансформація полягає в інтеграції цифрових технологій у всі бізнес-процеси підприємства: від виробництва до маркетингу та взаємодії з клієнтами, що охоплює автоматизацію рутинних операцій, використання аналітики даних для прийняття рішень, впровадження CRM-, ERP- та SCM-систем, електронний документообіг, а також розвиток електронної комерції. У контексті глобальної нестабільності цифрова трансформація забезпечує підприємству стійкість до зовнішніх шоків і підвищує ефективність функціонування в режимі обмежень, наприклад, при дистанційній роботі або порушенні фізичних ланцюгів постачання [32].

Ефективна система ризик-менеджменту забезпечує проактивне виявлення, аналіз і нейтралізацію потенційних загроз, що включає розробку сценаріїв розвитку подій, стратегії мінімізації збитків, страхування ризиків, моніторинг середовища в режимі реального часу. Чітко вибудований ризик-менеджмент дозволяє уникнути панічних рішень і забезпечує зважену реакцію на кризи, що знижує негативні наслідки для підприємства. Диверсифікація ризиків реалізується через розширення товарного портфеля, освоєння нових географічних ринків, створення альтернативних ланцюгів поставок. Завдяки цьому навіть при втраті одного з напрямів діяльності підприємство зберігає фінансову стабільність і може продовжувати функціонування без значних втрат [9].

На наше переконання саме здатність керівництва оперативно приймати рішення, трансформувати організаційну структуру, використовувати цифрові технології та залучати кваліфіковані кадри дасть можливість не лише вистояти бізнесу у кризових ситуаціях, а й відкриє нові можливості для розвитку. Особливо важливо підкреслити, що гнучке управління охоплює не лише внутрішні процеси, а й активну взаємодію із зовнішнім середовищем через партнерів, інновації та ефективний ризик-менеджмент. Поєднання проактивного підходу, фінансової стійкості, кадрового потенціалу та технологічної модернізації дозволить підприємствам бути стійкими, конкурентоспроможними та готовими до змін.

Зовнішня група факторів представлена партнерськими відносинами, клієнтоорієнтованістю та бізнес-середовищем. Партнерства та міжнародна кооперація відкривають підприємству доступ до нових ринків, інвестицій, технологій і знань. Співпраця з міжнародними організаціями, участь у глобальних логістичних та інноваційних ланцюгах дає змогу розширити горизонти бізнесу та знизити залежність від внутрішньої економічної ситуації. У періоди глобальних викликів наявність міжнародних партнерів стає джерелом підтримки, ресурсів і спільного подолання труднощів. Бізнес-система як елемент зовнішнього середовища охоплює зміни в законодавстві чи податковій політиці змушують підприємства швидко коригувати свою діяльність відповідно до нових вимог. Також підвищення конкуренції на ринку стимулює пошук інноваційних рішень, оптимізацію виробництва та удосконалення управлінських механізмів. Розвинена фінансова та технологічна інфраструктура дозволяє оперативно впроваджувати новітні інструменти управління та забезпечує доступ до джерел фінансування, що, у свою чергу, підвищує гнучкість підприємства у відповідь на зовнішні зміни. В умовах нестабільності ефективна адаптація до змін у бізнес-системі стає критично важливою для збереження ринкових позицій [33].

Процес адаптації на підприємстві здійснюється через розгортання адаптаційних процесів, що базуються на використанні наявного адаптаційного

потенціалу. По суті, ці процеси виступають як інструменти адаптаційного управління – цілеспрямованого узгодження організаційних, виробничих та управлінських взаємозв'язків в межах підприємства з урахуванням визначених принципів, засобів та методів, що спрямовані на забезпечення гнучкого реагування системи на зміну умов зовнішньої середовища (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Адаптаційний процес управління підприємством

Примітка. Систематизовано за джерелами [23; 51]

Як свідчать результати рис. 1.9, адаптаційний процес охоплює складну системну взаємодію між особистісними факторами, що виступають активною складовою адаптації, та матеріально-технічними елементами, що виконують пасивну функцію. Активна сторона адаптації представлена працівниками, окремими особами та їх об'єднаннями, які формують групи впливу, тоді як пасивна – включає виробниче обладнання, технологічні засоби та готову продукцію. Щодо механізмів пристосування підприємств до вимог і засад сталого економічного розвитку, варто наголосити, що провідну роль у цьому

процесі відіграє саме активна складова адаптації. Без трансформації мислення осіб, які приймають стратегічні рішення щодо напрямів адаптації, інтеграція соціального та екологічного компонентів у систему стратегічного й тактичного управління господарюючими суб'єктами є практично неможливою [18].

Важливо підкреслити вплив глобалізаційних процесів, які виступають каталізатором переосмислення підходів економічних агентів. Участь України в глобальній економічній системі створює додатковий зовнішній тиск на управлінські рішення. Такі наднаціональні обмеження актуалізують модель поведінки, що відповідає концепції змішаної адаптації. Ця модель базується на дотриманні загально визнаних принципів функціонування в умовах ринку (зокрема, принципів сталого розвитку) та передбачає адаптаційну реакцію, інтенсивність і форма якої залежать від характеру й сили зовнішнього впливу. Активна участь підприємств у міжнародній економічній взаємодії посилює вплив зовнішніх факторів і зобов'язує їх дотримуватися стандартів адаптаційної поведінки. Водночас орієнтація виключно на внутрішній ринок частково пом'якшує вплив глобальних викликів, а впровадження адаптаційних підходів у цьому випадку зазвичай має фрагментарний і несистемний характер [59].

Здатність українського бізнесу до адаптації в умовах глобальної нестабільності зростає завдяки тому, що підприємці не покладаються на підтримку з боку державних інституцій чи міжнародної допомоги, а проявляють ініціативу та самостійно приймають рішення. Найбільш поширеними серед заходів, спрямованих на пристосування до нових умов, є:

переміщення виробництва до більш безпечних областей країни;

модернізація асортименту товарів та послуг відповідно до поточних потреб (зокрема, перепрофілювання на виготовлення продукції, затребуваної в умовах війни, або тієї, що має тривалий термін зберігання, а також вихід на іноземні ринки);

активна участь у міжнародних грантових програмах для відновлення або масштабування бізнесу;

створення нових логістичних рішень завдяки співпраці, креативному підходу та залученню нових партнерів;

перегляд методів управління персоналом, упровадження гнучких форматів зайнятості;

застосування інноваційних рішень, що дозволяють вдосконалити бізнес-процеси, зменшити залежність від ручної праці та підвищити ефективність і адаптивність підприємства [14].

Таким чином, здатність підприємства адаптуватися в умовах глобальної нестабільності визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують його адаптаційний потенціал. До основних внутрішніх чинників належать гнучкість управління та організаційної структури, фінансова стійкість, людський і інноваційний потенціал, цифрова трансформація, а також ефективна система ризик-менеджменту. Вони забезпечують оперативне реагування на зовнішні виклики, проактивне використання можливостей і стійкість до шоків. Водночас, зовнішні чинники, такі як партнерські зв'язки, клієнтоорієнтованість і зміни в бізнес-середовищі, виступають каталізаторами змін і джерелами додаткових ресурсів. Основну роль у цьому процесі відіграє активна складова – людський капітал, який через зміну мислення, здатність до навчання та управлінські рішення визначає напрям і ефективність адаптаційних процесів. Системна взаємодія гнучких управлінських підходів, сучасних технологій, інституційної підтримки та людського чинника забезпечує підприємству здатність не лише виживати, а й зміцнювати конкурентоспроможність у періоди глобальної нестабільності.

Висновки до розділу 1

У межах першого розділу роботи було досліджено теоретичні засади управління адаптацією підприємства до глобальних викликів. Установлено, що:

1. Глобальні виклики є багатовимірними, взаємопов'язаними явищами, які охоплюють економічну, соціальну, політичну, екологічну та технологічну сфери. Проаналізовано наукові підходи до трактування даної категорії, згідно з

якими глобальні виклики виступають джерелом як загроз, так і можливостей для підприємств. Результати систематизації дозволили виокремити шість основних груп глобальних викликів: економічні, екологічні, геополітичні, соціальні, технологічні та інституційні. Особливу увагу приділено геополітичній нестабільності, яка нині є провідним ризиком за оцінками міжнародних експертів. Узагальнено, що підприємства повинні формувати адаптаційну стратегію, здатну реагувати на зміни глобального середовища та мінімізувати наслідки кризових впливів.

2. Ефективне управління змінами вимагає поетапного підходу – від підготовки до впровадження й остаточної реалізації трансформацій – з урахуванням як економічних, так і соціальних аспектів. В умовах війни особливого значення набуває внутрішня мобілізація ресурсів, оновлення управлінських підходів, підвищення ролі лідерства та комунікації. Серед стратегій адаптації виокремлюються такі, як релокація, оптимізація бізнес-процесів, вихід на нові ринки та зміцнення внутрішнього потенціалу підприємства. Адаптація виявляється у здатності підприємства своєчасно реагувати на виклики, оновлювати структури, змінювати напрями діяльності та забезпечувати економічну стабільність.

3. Здатність підприємства до адаптації в умовах глобальної нестабільності формується на основі комплексного адаптаційного потенціалу, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники. Основну роль відіграють гнучкість управління та організаційної структури, що забезпечують оперативне реагування на зміни середовища, а також фінансова стійкість і високий рівень людського капіталу, які є основою для стабільного функціонування в умовах криз. Інноваційний потенціал та цифрова трансформація посилюють здатність підприємства не лише адаптуватися, а й формувати нові конкурентні переваги. Ефективна система ризик-менеджменту дозволяє мінімізувати загрози й уникати деструктивних наслідків нестабільності. У зовнішньому контексті важливими є партнерські зв'язки, клієнтоорієнтованість та здатність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Водночас адаптаційні процеси не

можуть бути реалізовані без активної участі персоналу та трансформації управлінського мислення. Сукупність зазначених факторів визначає ефективність стратегій адаптації та забезпечує підприємству стійкий розвиток навіть в умовах глибокої невизначеності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ДОВЖЕНКА»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ДОВЖЕНКО» було засновано на основі угоди між учасниками шляхом об'єднання їхнього майна у процесі реорганізації приватного сільського підприємства імені Довженка, чийм правонаступником воно стало. Товариство має статус юридичної особи приватного права. Його діяльність є самостійною, ініціативною, системною та здійснюється на власний ризик з метою отримання прибутку, подальшого його розподілу між учасниками, а також досягнення економічних та соціальних цілей (Додаток В).

Завдання діяльності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» полягає у підтримці стабільного виробництва якісної сільськогосподарської продукції, розвитку вертикально інтегрованої аграрної компанії, а також у впровадженні нових технологій у сферах рослинництва, тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції (див. додаток В).

Історія розвитку підприємства почалася у 1997 р. та пройшла довгий шлях від зміни засновників та керівників до зміни основного виду діяльності з 21210 – М'ясне та молочне скотарство на 01.50 – Змішане сільське господарство.

ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» є складовою частиною агропромислового холдингу «Астарта-Київ», до якого приєдналося у 2009 р. Засновником досліджуваного товариства зазначено ТОВ Фірма «Астарта-Київ», а кінцевими бенефіціарами громадяни України Іванчик В.П. (20,98%), Іванчик І.В (20,48%) (додаток Г). Загальна інформація про підприємство представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Анкета ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Показник	Значення
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»
Код ЄДРПОУ	03770394
Дата реєстрації	30.05.2005 (19 років 10 місяців)
Розмір статутного капіталу	40 000 000,00 грн
Організаційно-правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	01.50 Змішане сільське господарство -основний 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві 10.11 Виробництво м'яса та інш.
Фінансовий скоринг	В/2,6 Ймовірність несприятливих фінансових наслідків – помірна Фінансова стійкість – достатній рівень
Ринковий скоринг	А/3,8 Ринкова потужність – висока Потенціал до лідерства – провідні позиції на ринку
Кредитний ліміт	Рівень обачності: 5 436,0 млн грн Комфортний рівень: 2 295,9 млн грн

Примітка. Побудовано автором за даними [41]

Протягом свого існування підприємство 4 рази змінювало керівника. Наразі, з 16.04.2025 р. генеральним директором ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» став Щербак Ю.П. У розпорядженні агрофірми перебуває близько 40 570,9 га у вигляді 12 739 земельних ділянок, 91,79% з яких перебувають у приватній власності підприємства. Усі земельні ділянки територіально розміщені у Гадяцькому, Диканському, Зіньківському та Шишацькому районах Полтавської області [41].

ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» володіє 198 об'єктами нерухомості, у вигляді будинків, виробничих приміщень, складських об'єктів. У власності підприємства перебуває 77 транспортних засобів, більшість із яких вантажні автомобілі та 11 мікроавтомобілів та 3 КАМАЗи перебувають в

користуванні підприємства [41].

Досліджуване товариство бере активну участь в тендерній діяльності, пропонуючи власну продукцію, зазвичай, це молоко, що приносить компанії близько 100 тис. грн щорічного доходу. Крім того, ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» надає транспортні послуги та оренду виробничих приміщень [41].

Органами управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» є загальні збори, виконавчим органом – генеральний директор (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Компетенції органів управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Загальні збори	Генеральний директор
визначають основні напрями розвитку товариства	керує адміністративною діяльністю підприємства, взаємодіє з дирекцією
ухвалюють зміни до Статуту товариства, приймають рішення про роботу на основі модельного статуту	здійснює оперативне управління підприємством
приймають рішення щодо зміни статутного капіталу	підписує контракти та інші юридичні документи
затверджують вартісну оцінку внесків учасників у формі майна	організовує виконання оперативних і довгострокових планів
здійснюють перерозподіл часток учасників у передбачених законодавством випадках	управляє активами товариства, зокрема фінансами
обирають генерального директора товариства, припиняють його повноваження та визначають рівень винагороди	видає розпорядження, положення, інструкції в межах своїх обов'язків
встановлюють форми контролю та нагляду за роботою генерального директора	звітує перед учасниками про результати діяльності товариства
створюють інші органи товариства і регламентують порядок їхньої роботи	здійснює прийняття на роботу та звільнення працівників
затверджують підсумки господарської діяльності товариства	виконує інші обов'язки для забезпечення функціонування товариства
ухвалюють рішення щодо розподілу чистого прибутку та виплати дивідендів	
приймають рішення про реорганізацію чи ліквідацію підприємства	
ухвалюють інші рішення в межах компетенції, визначеної чинним законодавством України	

Примітка. Побудовано автором за даними [Додаток В]

Основою системи управління товариства є його організаційна структура, яка складається з елементів та зв'язків між ними (рис. 2.1).

Як свідчать дані рис. 2.1, організаційна структура ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» забезпечує чітке розподілення обов'язків та відповідальності серед керівництва та співробітників, що сприяє високій ефективності управлінських процесів. Вона характеризується наявністю різних рівнів управління, де кожен працівник займається конкретними функціями, що відповідають його кваліфікації та досвіду. Такий підхід дозволяє товариству швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та оптимізувати використання ресурсів.

У структурі ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» основним елементом є функціональні підрозділи, які відповідають за специфічні аспекти діяльності підприємства, зокрема агровиробництво, переробку сільськогосподарської продукції, молочне скотарство, фінансове планування, маркетинг та інші. Кожен з цих підрозділів керується відповідними керівниками, які мають спеціалізовані знання в своїй галузі та працюють над досягненням стратегічних цілей компанії. Досліджуване товариство забезпечує тісну взаємодію між різними підрозділами, що дозволяє забезпечити ефективну комунікацію та координацію дій, знижуючи ризики та збільшуючи загальну продуктивність. Особливу увагу приділено розвитку корпоративної культури, яка сприяє створенню позитивної атмосфери всередині колективу, підвищує мотивацію працівників та забезпечує їхню лояльність до компанії.

Виробнича структура ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» як важливий елемент організаційної структури, визначає порядок взаємодії між підрозділами та функціональними одиницями, що здійснюють основні виробничі процеси. Вона забезпечує ефективне використання ресурсів, оптимальний розподіл обов'язків та відповідальності серед працівників. Товариство має зрозумілу та чітку виробничу структуру, що сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню витрат і забезпеченню високої якості продукції (рис. 2.2).

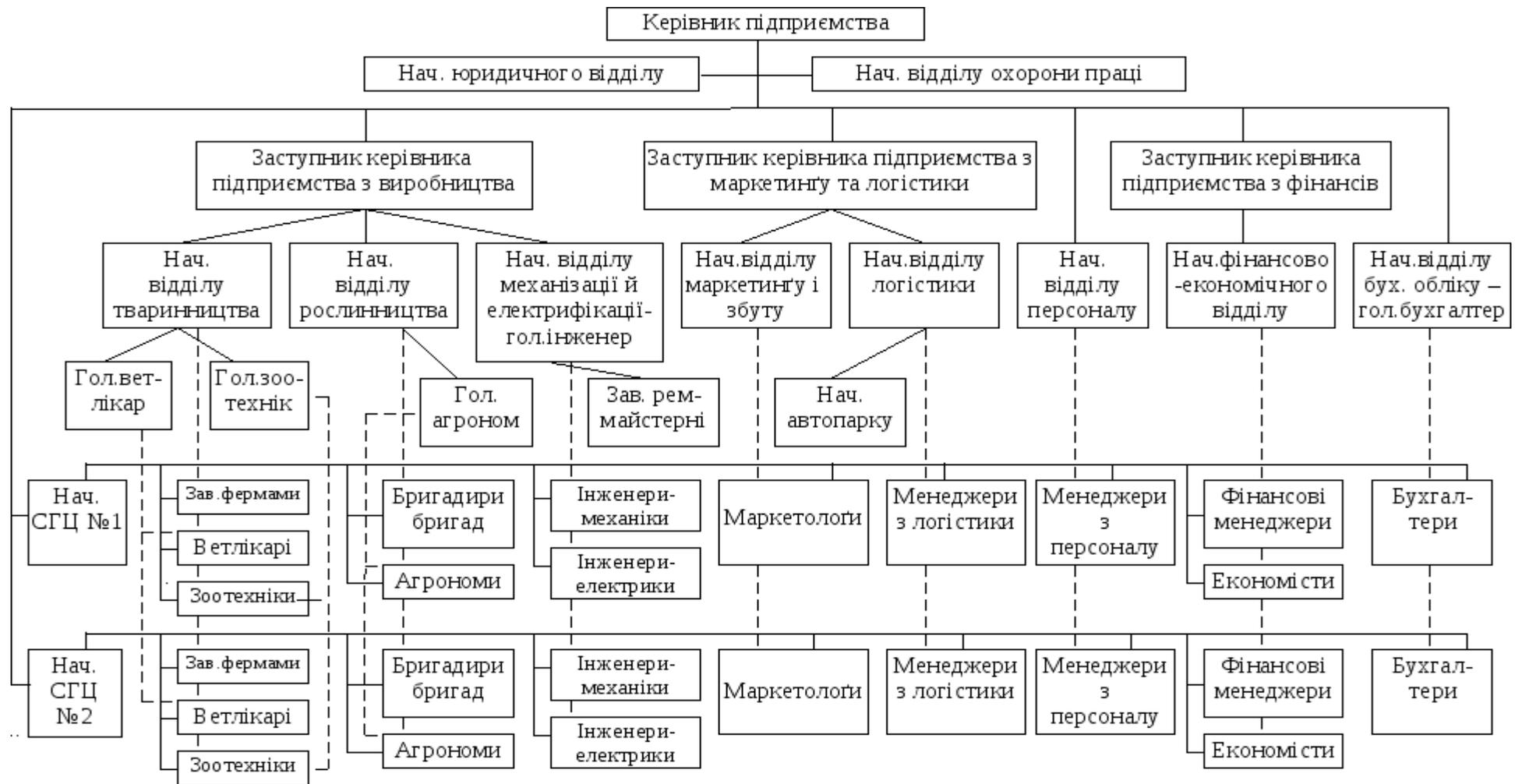


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Примітка. Побудовано автором за даними [Додаток В]

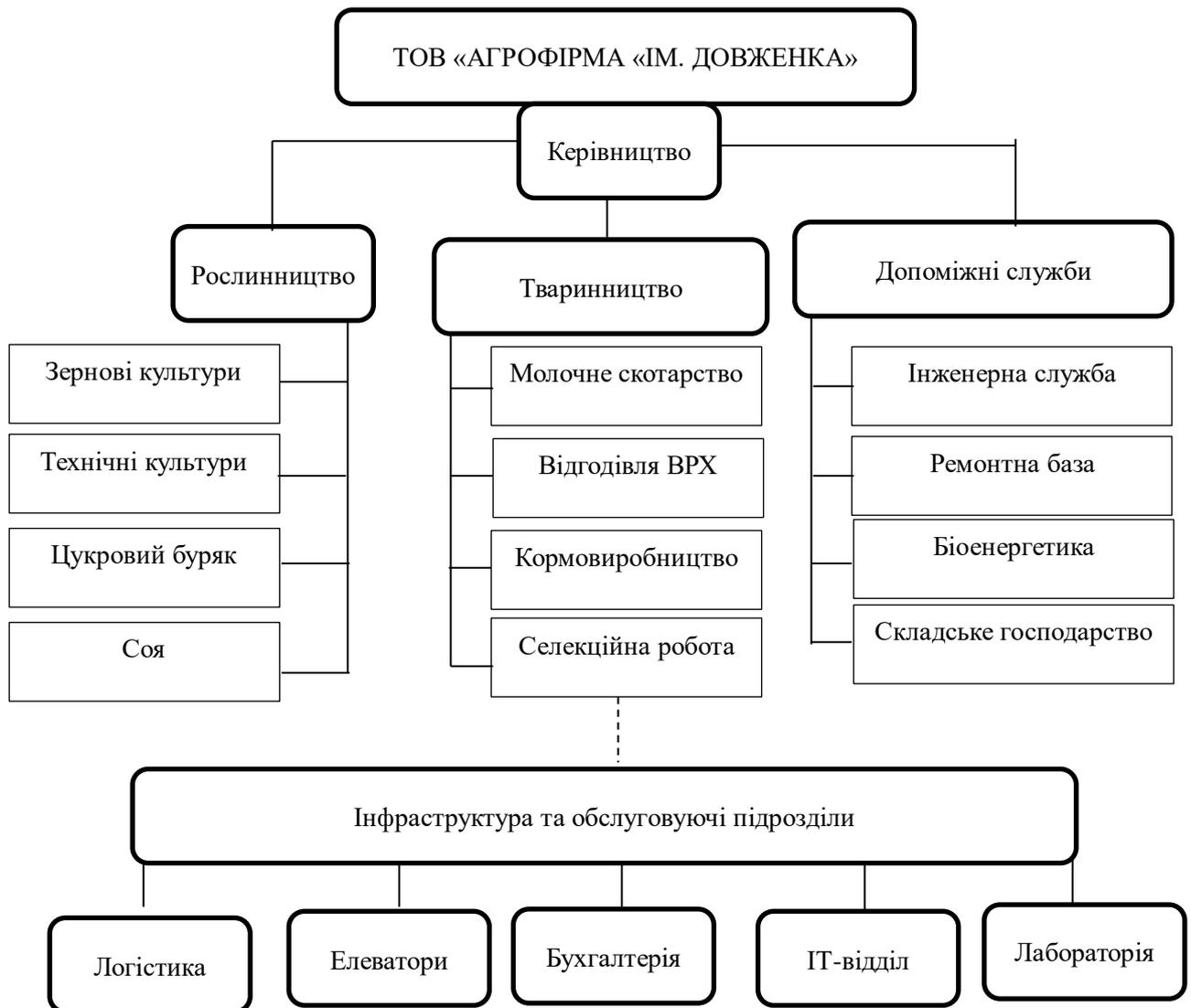


Рисунок 2.2 – Схематичне відображення виробничої структури ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Примітка. Побудовано автором за внутрішніми даними підприємства

Виробнича структура підприємства (рис. 2.2) сформована з урахуванням природно-кліматичних умов, наявного ресурсного потенціалу та стратегічних цілей товариства. Організаційна побудова агрофірми забезпечує ефективне управління земельним банком, тваринницьким комплексом та інфраструктурними об'єктами, реалізуючи принципи вертикальної інтеграції та раціонального використання ресурсів. Підприємство ефективно розвиває напрямок рослинництва. Основними стратегічними культурами є цукрові буряки та со́я. Крім того, здійснюється вирощування озимої пшениці, ячменю,

кукурудзи та соняшника.

Одним із ключових напрямів діяльності агрофірми є розвиток молочного скотарства. На підприємстві утримують понад 11 тисяч голів великого рогатого скоту, з яких близько 6 тисяч – це дійні корови. Молочна продукція реалізується тільки «екстра» гатунку. На сьогодні агрофірма має у своєму розпорядженні 12 молочних відділень та один комплекс для вирощування нетелів. Безприв'язне утримання корів запроваджено лише на молочнотоварному комплексі в селі Гоголеве, тоді як на інших фермах застосовується прив'язна технологія. Комплекс у Гогольовому, що функціонує з 2010 р., є найпродуктивнішим серед усіх молочнотоварних ферм агрофірми імені Довженка.

Доїння здійснюється тричі на день у доїльній залі типу «паралель» 2×20 від компанії Afimilk. Середньодобовий надій молока на одну корову становить 30,5 літри, а в перспективі планується збільшення до 35 літрів. Вміст жиру в молоці становить 3,3%, білка – 3,2%. Молоко зберігають у двох охолоджувальних танках ємністю по 12 тон кожний (DeLaval). Нещодавно підприємство запровадило американську систему моніторингу активності корів Cow Watch, яка не лише допомагає вчасно виявляти тварин у полюванні, а й дозволяє діагностувати проблеми зі здоров'ям на ранніх стадіях.

Створена інфраструктура та належно організоване управління підприємством забезпечує його високі рейтингові позиції на вітчизняному ринку. Так, місце компанії у секторі сільського господарства покращилося протягом останніх трьох років з 33 місця до 20, що дає можливість охоплювати близько 0,37 % сектору (табл. 2.3).

Як свідчать дані табл. 2.3, індекс MarketScore, що відображає загальну ринкову позицію підприємства, щорічно зростав із 3,6 у 2021 р. до 3,8 у 2023–2024 рр., утримуючись на рівні високої оцінки «А». Протягом досліджуваного періоду ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» посідало 1 місце серед компаній, які працюють у підгалузі – змішане сільське господарство, охоплюючи 22,76 % ринку у 2024 р., що вказує на нарощування обсягів виробництва та активного розширення своєї присутності на даному ринку.

Таблиця 2.3 – Ринковий скоринг ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Фінансовий індикатор	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Індекс MarketScore (max 4,0)	A/3,6	A/3,7	A/3,8	A/3,8
Частка у секторі, %	0,24	0,30	0,31	0,37
Частка ринку, %	14,63	19,58	19,05	22,76
Місце компанії в секторі	34	33	30	20
Місце компанії на ринку	1	1	1	1
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	283,8	162,8	491,6	1532,2
Відносний приріст виручки за рік, %	16,6	8,2	22,8	57,9
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	86,4	121,1	312,7	728,9
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	4,8	6,4	15,7	28,0

Примітка. Побудовано автором за даними джерела [41]

Абсолютний приріст виручки збільшився у 2023–2024 рр. із 491,6 млн грн у 2023 р. до 1532,2 млн грн у 2024 р. Відносний приріст виручки у 2024 р. становив 57,9 % , що є найвищим показником за аналізований період. ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» є одним із лідерів щодо сплати податку до місцевого бюджету. У 2024 р. даний показник склав 60 млн 427 тис. грн.

Основними споживачами продукції ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» виступають агропереробні підприємства: цукрові заводи, підприємства борошняної промисловості, комбікормові комбінати, молокозаводи, м'ясопереробні компанії. Для ефективної взаємодії з такими компаніями досліджуване товариство укладає договори, у яких визначаються умови постачання та розрахунку за продукцію. Слід наголосити, що значну частину продукції досліджуване товариство направляє на підприємства агропромислового холдингу «Астарта-Київ», частиною якого він є, чим

забезпечує роботу цукрових та переробних заводів. Також досліджуване підприємство частину своєї продукції реалізує безпосередньо населенню Полтавської області шляхом прямих продажів на місці, закладам соціальної сфери (лікарні, школи, дитячі садочки) на основі тендерних угод. Основними товарами, що реалізуються через зазначені канали є молоко, м'ясо та овочі. ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» в реальності дуже активно співпрацює саме з Глобинським та Яреськівським сахарними заводами, а також має ділові зв'язки з Глобинським м'ясокомбінатом, Полтавамоллпродуктом та комбікормовими підприємствами.

Загальна бізнес-модель ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» з річними показниками за 2024 рік представлена на рис. 2.3.

ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» забезпечує роботу більше тисячі осіб і активно співпрацює із сільськими радами, на території яких орендує земельні ділянки. У межах соціального партнерства підприємство надає фінансову підтримку школам, дошкільним закладам, медичним установам та будинкам культури. Крім того, досліджуване товариство сприяє розвитку аматорських творчих колективів, спортивних команд та обдарованої сільської молоді.

Таким чином, аналіз системи управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» свідчить про наявність чітко структурованої організаційної моделі, яка забезпечує ефективний розподіл обов'язків, відповідальності та взаємодії між функціональними підрозділами. Завдяки приналежності до агропромислового холдингу «Астарта-Київ», значній ресурсній базі, професійному керівництву та активному впровадженню інноваційних технологій підприємство демонструє високий рівень ринкової потужності та адаптивності до змін зовнішньої середовища. Система управління підприємства орієнтована на досягнення стратегічних цілей, підвищення продуктивності та створення сприятливого корпоративного клімату, що формує передумови для подальшого сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку.

Основні партнери	Основні види діяльності	Ціннісні пропозиції	Взаємодії з клієнтами	Цільові споживачі
<p>ТОВ «Астарта-Київ» – материнська компанія</p> <p>Постачальники агротехніки (ТОВ «АМАКО Україна», насіння (ТОВ «Лімагрейн Україна», ТОВ «КВС-УКРАЇНА»)</p> <p>Агропереробні заводи (ТОВ «Глобинський цукровий завод», ТОВ «Яреськівський цукровий завод», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»)</p> <p>Фінансові установи (АТ «Креді Агріколь Банк»)</p> <p>Сільські ради та Гадяцька, Диканська, Зінківська та Шишацька ОТГ</p> <p>Наукові установи (Полтавська державна аграрна академія)</p>	<p>Вирощування стратегічних культур – буряк, соя.</p> <p>Молочне скотарство</p> <p>Управління землею</p> <p>Соціальне партнерство</p> <p>Інноваційний розвиток</p> <p>Селекційна робота</p> <p>Біоенергетика</p>	<p>Зерно високої якості</p> <p>Молоко екстра-гатунку</p> <p>Екологічно чисте виробництво</p> <p>Сталий розвиток</p> <p>Інновації в агротехнологіях</p> <p>Соціальна відповідальність</p> <p>Відновлювальна енергетика</p>	<p>Довгострокові контракти</p> <p>Індивідуальний підхід</p> <p>Тендерні угоди</p> <p>Участь у виставках та галузевих заходах</p> <p>Корпоративні програми</p> <p>Цифрові платформи</p> <p>Системи зворотного зв'язку</p> <p>Програми лояльності</p>	<p>Переробні заводи (цукрові, молочні, олійні)</p> <p>Локальні споживачі</p> <p>Соціальні установи (лікарні, школи, садочки)</p> <p>Виробники органічної продукції</p>
	Основні ресурси		Канали збуту	
	<p>Земельний банк 40 570,9 га</p> <p>Сучасна агротехніка</p> <p>Поголів'я ВРХ (11 тис.)</p> <p>Кваліфікаційний персонал (1331 осіб)</p> <p>Інфраструктура зберігання (26 складів)</p> <p>Власні енергоресурси (біоенергетика)</p>		<p>Прямі поставки переробним підприємствам</p> <p>Контрактні угоди</p> <p>Державні закупівлі</p> <p>Власна збутова інфраструктура</p>	
Структура витрат		Джерела доходів		
<p>Оренда землі</p> <p>Закупівля насіння, добрива, кормів</p> <p>Інвестиції в агротехніку та обладнання</p> <p>Утримання ВРХ</p> <p>Заробітна плата</p> <p>Соціальні проекти</p> <p>Інноваційний розвиток</p> <p>Діджиталізація та екологічні ініціативи</p>		<p>Продаж молока екстра-гатунку</p> <p>Реалізація зернових та олійних культур</p> <p>Продаж цукрового буряка</p> <p>Державні дотації та компенсації</p> <p>Біоенергетика</p> <p>Оренда приміщень</p> <p>Оренда техніки</p>		

Рисунок 2.3 – Бізнес-модель ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Примітка. Авторська розробка

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Основним завданням аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» є:

- 1) аналіз наявного капіталу підприємства;
- 2) достатність забезпечення підприємства ресурсами;
- 3) визначення основних економічних показників;
- 4) оцінка фінансових результатів;
- 5) аналіз показників ефективності використання ресурсів та витрат;
- 6) дослідження рентабельності підприємства;
- 7) об'єктивна оцінка логістичної діяльності підприємства.

Аналіз фінансово-господарського становища досліджуваного товариства за наведеними компонентами дозволить виявити проблемні ділянки в його роботі та слугуватиме підґрунтям для адаптацією підприємства до глобальних викликів.

Оскільки фінансове становище підприємства тісно пов'язане з наявністю капіталу, доцільно здійснити оцінку складу, структури та змін вартості джерел фінансування активів підприємства (табл. 2.4). Для здійснення розрахунків було використано зведений Баланс і Звіт про фінансові результати ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» за 2022-2024 рр. (див. Додаток В-Д).

Основними джерелами фінансування активів ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» є власний та позиковий капітал, що у загальному створюють вартість сукупного капіталу. Середня вартість сукупного капіталу товариства мала щорічну динаміку до зростання. При чому, можна відмітити закономірність у зростанні сукупного капіталу, щорічно близько 23 %, що дозволило підприємству збільшити середню вартість сукупного капіталу на 2 328 483 тис. грн або це на 47,65 % у відносному трактуванні. У структурі джерел фінансування досліджуваного товариства основна частка припадає на власний капітал, яка у 2022 р. становила 74,7 %, проте, протягом у 2024 р. знизилася до 70,6 %. (рис. 2.4).

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» за 2022-2024 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, у, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	4887125	5835220	7215608	2328483	47,65	1380388	23,66
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн	3651687	4226156,5	5092131,0	1440444	39,45	865974,5	20,49
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	856588	782090	937139,5	80551,5	9,40	155049,5	19,83
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	16641	21858,5	26018	9377	56,35	4159,5	19,03
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	2902509	3475725,5	4308490	1405981	48,44	832764,5	23,96
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	1 207	1 286	1 331	124	10,27	45	3,50
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	2 154 866	2 646 477	4 178 705	2023839	93,92	1532228	57,90
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, ...	тис. грн	2 154 866	2 646 477	4 178 705	2023839	93,92	1532228	57,90
3.3. Операційні витрати	тис. грн	3 128 221	5 447 462	6 171 227	3043006	97,28	723765	13,29
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	252 734	327 470	376 374	123640	48,92	48904	14,93
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	17449	21220	23565	6115	35,05	2344	11,05
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	325 620	515 795	893 719	568099	174,47	377924	73,27
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	530 668	903 347	1 241 327	710659	133,92	337980	37,41
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	376 622	735 639	1 001 389	624767	165,89	265750	36,13

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	376 622	735 639	1 001 389	624767	165,89	265750	36,13
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн /особу	1785,31	2057,91	3139,52	1354,2	75,85	1082	52,56
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,066	0,220	0,296	0,23	349,97	0,1	34,94
5.3. Фондовіддача	грн/ грн	2,52	3,38	4,46	1,94	77,25	1,08	31,77
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	0,74	0,76	0,97	0,23	30,64	0,21	27,38
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	485	473	371	(114)	(23,45)	(102)	(21,49)
5.6. Коефіцієнт обіговості активів	обороти	0,07	0,09	0,12	0,06	85,90	0,04	40,12
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	1,45	2,06	1,48	0,03	1,73	(0,58)	(28,25)
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	7,71	12,61	13,88	6,17	X	1,27	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	10,31	17,41	19,67	9,35	X	2,26	X
6.3. Рентабельність продукції	%	16,96	16,58	20,11	3,15	X	3,53	X
7. Показники оцінки логістичної діяльності								
7.1. Запаси	тис. грн	1 071 101	2 135 875	1 795 752	724651,0	67,65	(340123,0)	(15,92)
7.2. Виробничі запаси	тис. грн	245 686	290 658	189 997	(55689,0)	(22,67)	(100661,0)	(34,63)
7.3. Незавершене виробництво	тис. грн	256 912	263 298	301 700	44788,0	17,43	38402,0	14,58
7.4. Готова продукція	тис. грн	568 092	1 581 831	1 303 446	735354,0	129,44	(278385,0)	(17,60)
7.5. Товари	тис. грн	411	88	609	198,00	48,18	521,0	592,05
7.6. Гроші та їх еквіваленти	тис. грн.	14 408	9 769	17 762	3354,00	23,28	7993,0	81,82
7.7. Витрати на збут	тис. грн	139 428	233 570	275 100	135672,0	97,31	41530,0	17,78
7.8. Коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей)		0,88	0,35	0,38	(0,51)	(57,35)	0,03	7,67

Примітка. Розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства [Додатки В-Д]

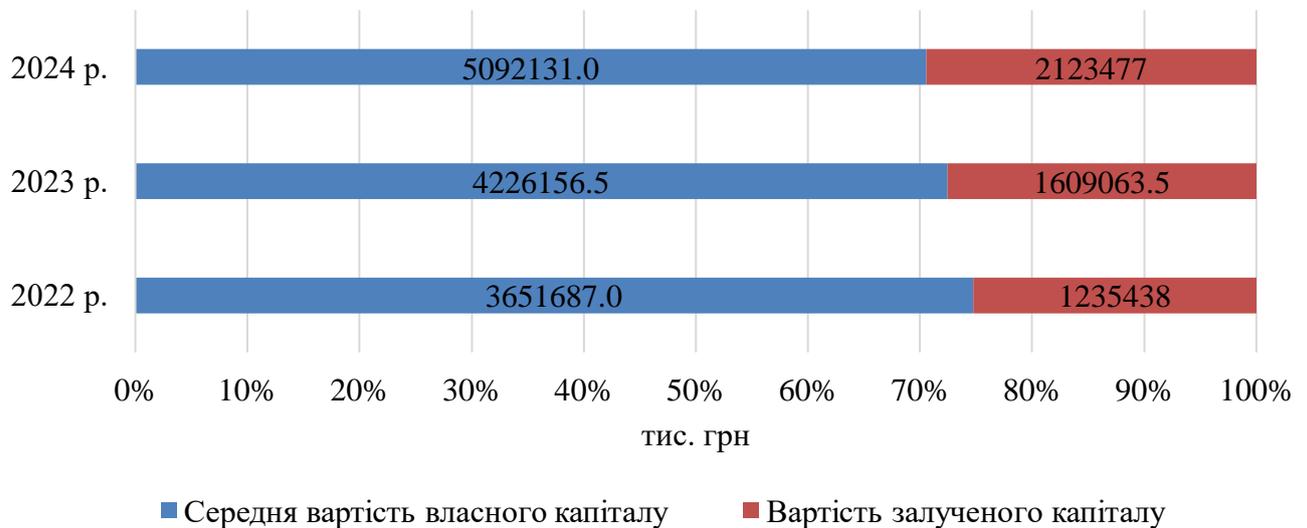


Рисунок 2.4 – Динаміка джерел формування активів ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за [Додатки В-Д]

Як свідчать дані рис. 2.4, абсолютне значення власного капіталу за період 2022-2024 рр. зросло на понад 1 440 444 тис. грн або, у відсотковому відношенні, на 39,45 %. Позиковий капітал за аналізований період збільшився на 888 039 тис. грн або 72,9 % за рахунок зростання довгострокових зобов'язань та поточної кредиторської заборгованості. Слід наголосити, що короткострокові кредиту банку були присутні в балансі підприємства тільки у 2022 р. Довгострокові зобов'язання зросли на 468 242 тис. грн, або на 77,3 %. Кредиторська заборгованість, яка у структурі джерел капіталу підприємства становить близько 19 % зросла на майже 58,5 %, що у грошовому вираженні становить 142 914 тис. грн.

Ресурсна база підприємства відіграє вирішальне значення у забезпеченні господарської діяльності товариства, оскільки саме від обсягу та структури наявних ресурсів залежить можливість здійснення виробничих процесів, реалізації інвестиційних проєктів, досягнення стабільності та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Середньорічна вартість основних засобів досліджуваного товариства протягом 2022-2024 рр. збільшилася на 9,4 %, суттєве збільшення даного показника відбулося

у 2024 р. Середньорічна вартість нематеріальних активів зростала (+56,4 %), проте, її частка в загальному майні підприємства незначна і становить близько 0,4 %, що є закономірним для сільськогосподарських підприємств, які більше орієнтуються на матеріальні ресурси, такі як земля, техніка та виробничі засоби, а не на нематеріальні активи, роль яких у цій галузі залишається другорядною (рис. 2.5).

Як свідчать дані рис. 2.5, залишки оборотних засобів підприємства, яка становлять близько 60 % від загального майна підприємства, мали стабільну динаміку до зростання: з 2 902 509 тис. грн у 2022 р. до 4 308 490 тис. грн у 2024 р. або це +48,4 %. Така позитивна динаміка свідчить про посилення фінансової гнучкості підприємства, що забезпечує йому можливість своєчасного покриття поточних витрат, оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури та стабільного функціонування у виробничих циклах, характерних для аграрної сфери.



Рисунок 2.5 – Динаміка оборотних та нематеріальних активів ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за [Додатки В-Д]

Далі було проведено оцінку наявних трудових ресурсів та витрат на їх забезпечення. Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Чисельність та структура працівників ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» у 2022-2024 рр.

Середня чисельність працівників	2022 р.	Структура, %	2023 р.	Структура, %	2024 р.	Структура, %
Вік						
до 30 р.	169	14 %	154	12 %	133	10 %
30-50 р.	688	57 %	772	60 %	772	58 %
понад 50 р.	350	29 %	360	28 %	426	32 %
Стать						
Чоловіки	809	67 %	784	61 %	759	57 %
Жінки	398	33 %	502	39 %	572	43 %
Рівень						
Менеджери	169	14 %	193	15 %	200	15 %
Спеціалісти	193	16 %	219	17 %	226	17 %
Робітники	785	65 %	849	66 %	865	65 %
Інші працівники	60	5 %	26	2 %	40	3 %
Тип						
Постійні	1074	89 %	1132	88 %	1145	86 %
Сезонні	133	11 %	154	12 %	186	14 %

Примітка. Побудовано автором за внутрішньою документацію товариства

Як свідчать дані табл. 2.5, середньооблікова кількість працівників ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» у 2024 р. становила 1 331 осіб, що на 45 осіб більше, у порівнянні з попереднім роком та на 124 працівників більше, у порівнянні з 2022 р. Домінуючу частку персоналу стабільно становили робітники (близько 65 %), що є характерним для сільськогосподарського підприємства. Основна вікова категорія працівників – особи віком 30–50 років (близько 58–60 %), хоча спостерігається тенденція до зростання частки працівників старших 50 років. За статтю переважають чоловіки, хоча з кожним роком їх частка знижується, що пов'язано із мобілізацією та військовими діями на території України. Переважна більшість працівників – постійно зайняті особи (86–89 %), проте, спостерігається поступове збільшення кількості сезонних працівників.

У період 2022–2024 рр. фонд оплати праці працівників ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» демонстрував позитивну динаміку: він зріс з 252 734 тис. грн у 2022 р. до 376 374 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 123 640 тис. грн або 48,92%. Водночас середньомісячна заробітна

плата одного працівника збільшилася з 17 449 грн у 2022 р. до 23 565 грн у 2024 р., що відповідає зростанню на 6 115 грн або 35,05 %, що сповна покриває інфляційні процеси в країні. Таке зростання заробітної плати свідчить про поступове підвищення рівня мотивації персоналу, а також про зростання фінансових можливостей підприємства щодо оплати праці.

У 2022–2024 рр. ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» продемонструвало значне зростання чистого доходу від реалізації продукції: з 2 154 866 тис. грн у 2022 р. до 4 178 705 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 2 023 839 тис. грн або 93,92 %. Операційні витрати також істотно зросли: з 3 128 221 тис. грн до 6 171 227 тис. грн, тобто на 3 043 006 тис. грн або 97,28 %. (рис. 2.6).

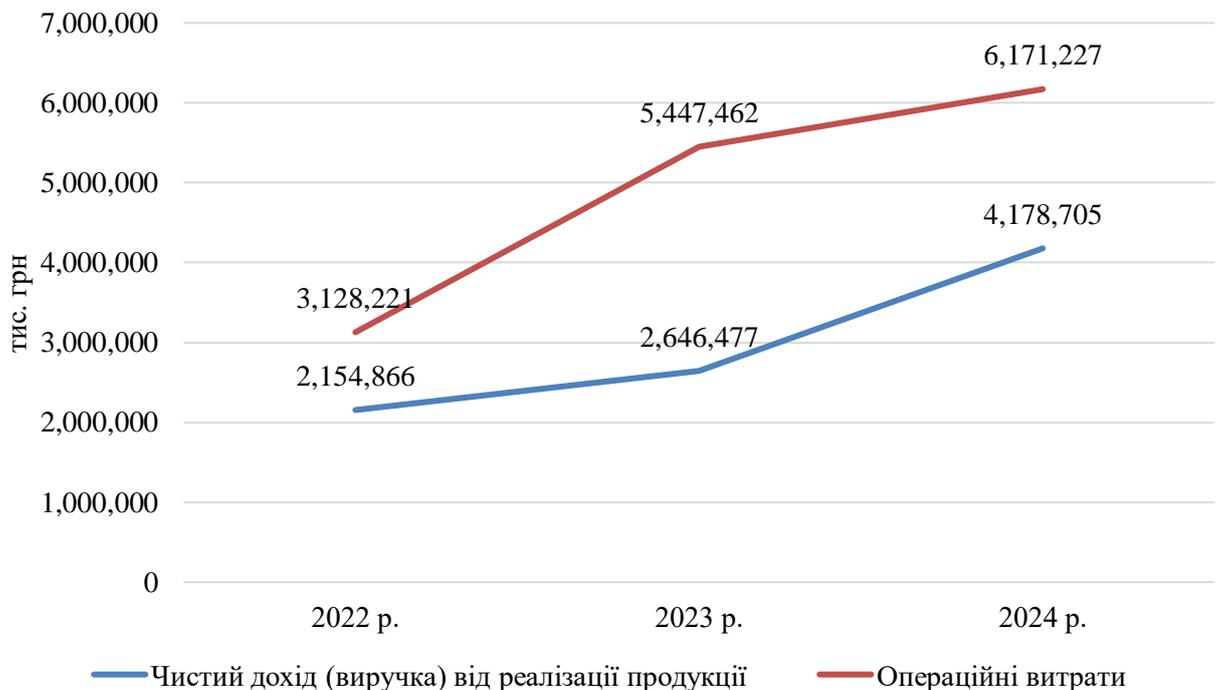


Рисунок 2.6 – Динаміка доходів та витрат ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за [Додатки В-Д]

Як свідчать дані рис. 2.6, темпи зростання витрат перевищили темпи зростання доходів, що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та потребу в посиленні контролю за витратами, аби забезпечити

стабільне зростання прибутковості.

Усі основні показники оцінки фінансових результатів товариства демонструють значне зростання, що свідчить про стабільне покращення фінансового стану ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА», ефективне управління витратами та зростання обсягів прибуткової діяльності (рис. 2.7).

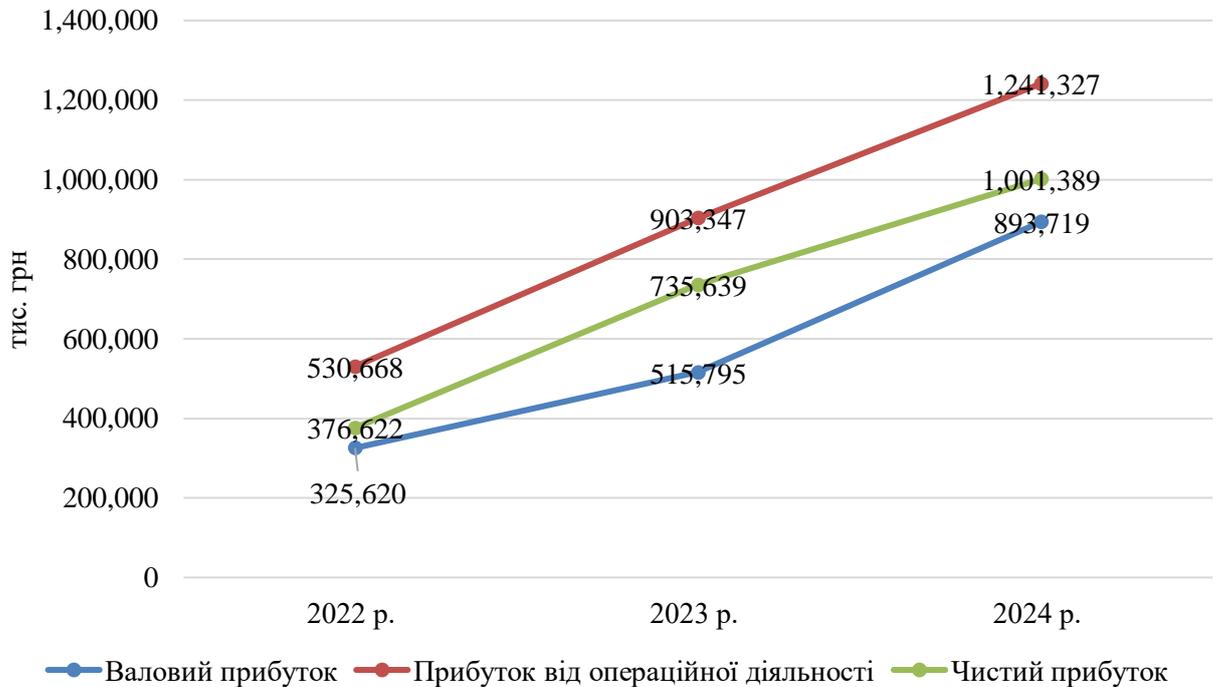


Рисунок 2.7 – Динаміка прибутковості ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» за 2022–2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за [Додатки В-Д]

Як свідчать дані рис. 2.7, у 2024 р. валовий прибуток підприємства склав 893 719 тис. грн, що на 568 099 тис. грн (або на 174,47 %) більше порівняно з 2022 р.. Такий приріст свідчить про ефективне управління виробничими витратами та зростання доходів від реалізації продукції. Приріст за останній рік становить 377 924 тис. грн (73,27 %), що вказує на активне нарощування фінансового результату.

Показник прибутку від операційної діяльності у 2024 р. становив 1 241 327 тис. грн, що перевищує рівень 2022 р. на 710 659 тис. грн (133,92 %). Приріст у 2024 р. порівняно з 2023 р. склав 337 980 тис. грн

(37,41 %), що свідчить про успішну реалізацію стратегій операційного управління та зниження операційних витрат.

У 2024 р. прибуток до оподаткування досягнув 1 001 389 тис. грн, що на 624 767 тис. грн (165,89 %) більше, ніж у 2022 р. Приріст за останній рік – 265 750 тис. грн (36,13 %), що є результатом загального підвищення прибутковості основних видів діяльності підприємства.

Показник чистого прибутку повністю повторює значення прибутку до оподаткування, що свідчить про відсутність або незначність податкового навантаження в аналізованому періоді. Зростання на 165,89 % за два роки та на 36,13 % за останній рік підтверджує ефективну фінансову політику ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» та нарощування його чистого фінансового результату.

ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» демонструє загальну позитивну динаміку: суттєво зросла продуктивність праці, фондівіддача та ефективність використання активів. Одночасно скоротився період обороту оборотних засобів. Проблемним аспектом залишається зростання зносу основних засобів, що може вказувати на потребу в капіталовкладеннях у відновлення виробничої бази.

У 2024 р. продуктивність праці зросла до 3139,52 тис. грн/особу, що на 1354,2 тис. грн (75,85 %) більше, ніж у 2022 р. Приріст порівняно з 2023 р. становить 1082 тис. грн (52,56 %), що свідчить про істотне підвищення ефективності праці персоналу, ймовірно, внаслідок автоматизації, оптимізації процесів або модернізації обладнання.

Знос основних засобів зріс із 0,066 у 2022 р. до 0,296 у 2024 р., тобто на 0,23 (349,97 %), що є значним погіршенням, що свідчить про прискорене старіння основних фондів, що вимагає уваги до оновлення та інвестицій у модернізацію. Приріст зносу за останній рік – 0,1 (34,94 %).

Фондовіддача збільшилася з 2,52 у 2022 р. до 4,46 у 2024 р., що означає, що кожна гривня вкладена в основні засоби принесла на 1,94 грн (77,25 %) більше виручки, що позитивна тенденція, яка свідчить про підвищення

ефективності використання основних засобів.

Коефіцієнт обіговості оборотних активів зріс з 0,74 до 0,97, що свідчить про покращення швидкості обороту оборотних активів на 0,23 обороти (30,64 %), що свідчить про швидше перетворення оборотних засобів у виручку. Приріст за рік – 0,21 обороти (27,38 %).

Середній період обороту оборотних засобів зменшився з 485 до 371 днів, тобто на 114 днів (–23,45 %), що є позитивною динамікою. Зниження тривалості обороту вказує на зростання ефективності управління оборотним капіталом.

Капіталовіддача зросла з 0,07 до 0,12, тобто на 0,06 обороти (85,9 %), що свідчить про ефективніше використання всіх активів підприємства для формування доходу. Приріст за останній рік – 0,04 обороти (40,12 %).

Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції залишився майже незмінним – 1,45 коп. у 2022 р. та 1,48 коп. у 2024 р. (збільшення лише на 0,03 коп. (1,73 %)). Однак у 2023 р. цей показник тимчасово виріс до 2,06 коп., що пов'язано з зовнішніми факторами чи короткочасним збільшенням витрат. Скорочення на 0,58 коп. (–28,25 %) у 2024 р. порівняно з 2023 р. свідчить про успішні заходи щодо оптимізації витрат.

Показники рентабельності досліджуваного товариства свідчать про зростання ефективності діяльності підприємства. Так, рентабельність сукупного капіталу збільшилася на 6,17%, що свідчить про ефективніше використання всіх активів підприємства для отримання прибутку до оподаткування. Показник зростав поступово, що є ознакою стабільного фінансового розвитку (рис. 2.8).

Як свідчать дані рис. 2.8, рентабельність власного капіталу зросла на 9,35 %, що демонструє зростаючу віддачу на вкладений власний капітал та свідчить про правильний вибір стратегії капіталовкладень. Незважаючи на незначне падіння у 2023 р. рентабельність продукції у 2024 р. суттєво покращилася (+3,15 %), що є наслідком оптимізації витрат, підвищення цін та зростання обсягів рентабельної продукції.

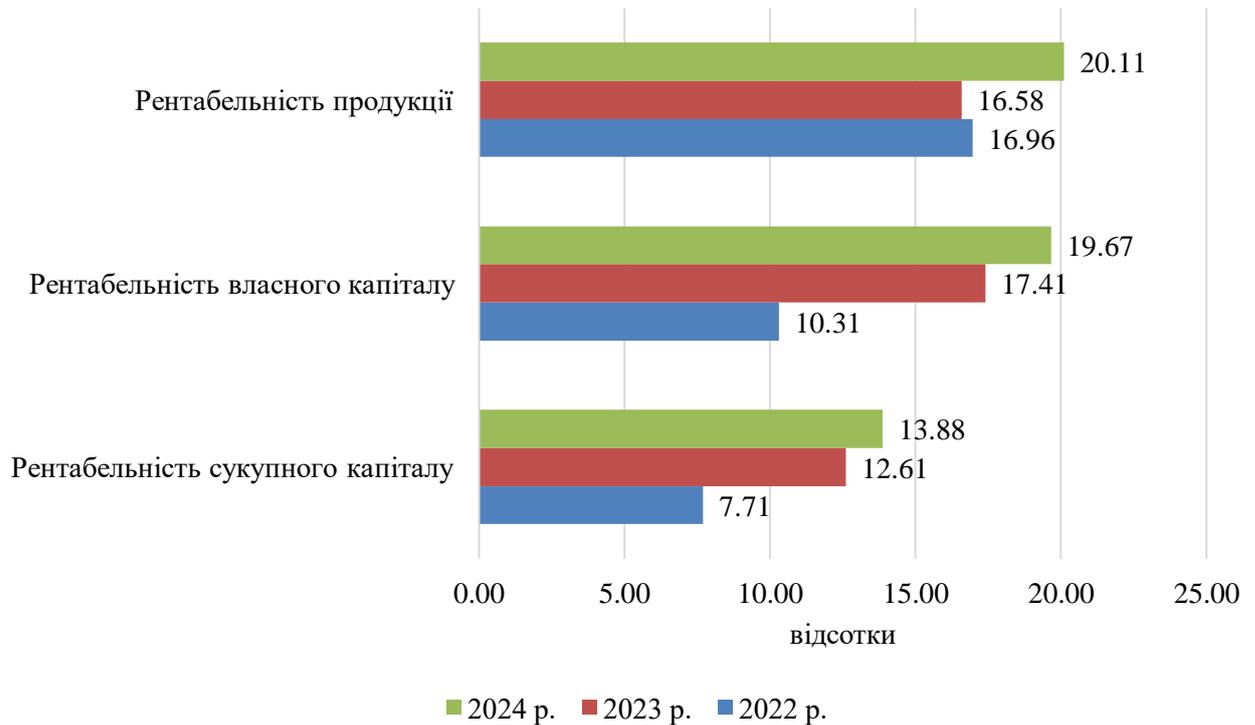


Рисунок 2.8 – Динаміка рентабельності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» за 2022–2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за [Додатки В-Д]

Аналіз логістичної діяльності підприємства показав, що протягом 2022–2024 рр. ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» зазнало суттєвих змін у логістичній діяльності, що проявилось у динаміці показників запасів, виробництва, збуту та грошових ресурсів. Загальні запаси зросли з 1 071 101 тис. грн у 2022 р. до 2 135 875 тис. грн у 2023 р. (на 67,65 %), після чого зменшилися до 1 795 752 тис. грн у 2024 р. (на 15,92 %), що свідчить про надлишкове накопичення товарно-матеріальних цінностей у 2023 р. з подальшим коригуванням і частковою реалізацією у 2024 р. Виробничі запаси мали тенденцію до зменшення протягом трьох років: з 245 686 тис. грн у 2022 р. до 189 997 тис. грн у 2024 р. (загальне скорочення на 34,63%), що вказує на перехід до більш ефективного управління закупівлями сировини або впровадження системи постачання за потреби. У той же час, обсяг незавершеного виробництва зріс на 17,43 % у 2023 р. та на 14,58 % у 2024 р.

Готова продукція різко зросла у 2023 р. (на 129,44 %), але вже у 2024 р. спостерігалось її зменшення на 17,6 % та вказує, що у 2023 р. підприємство нарощувало виробництво та накопичувало запаси для майбутньої реалізації, а у 2024 р. частково реалізувало ці залишки. Грошові кошти та їх еквіваленти, які у 2023 р. скоротилися, у 2024 р. зросли на 81,82 %, що є позитивною ознакою зростання фінансової ліквідності підприємства. Витрати на збут демонструють зростання: майже вдвічі у 2023 р. та на 17,78 % у 2024 р., що свідчить про активне інвестування у збутові канали, просування продукції та розширення ринку.

Коефіцієнт накопичення, який показує структуру запасів товарно-матеріальних цінностей, знизився з 0,88 у 2022 р. до 0,35 у 2023 р., а в 2024 р. зріс до 0,38, що вказує на загальну оптимізацію структури запасів, що дозволяє зменшити рівень заморожених коштів у матеріальних ресурсах і підвищити ефективність логістичних процесів.

Таким чином, ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, що свідчить про стабільний розвиток підприємства, ефективне управління ресурсами та зростання фінансових результатів. Спостерігається сталий приріст сукупного й власного капіталу, покращення рентабельності діяльності, зростання продуктивності праці та прибутковості. Хоча підприємство стикається з викликами у сфері логістики, загальна ефективність використання активів зросла. Отримані результати свідчать про доцільність подальшого вдосконалення операційної та логістичної діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності та адаптації до сучасних ринкових умов.

2.3. Оцінка системи адаптивного управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Для оцінки системи адаптивного управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» було застосовано комплексний підхід, який включав як кількісні, так і якісні методи: аналіз гнучкості організаційної структури, PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок.

ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» демонструє високий рівень організаційної структури, що дозволяє ефективно управляти різними напрямками діяльності, такими як рослинництво, тваринництво, переробка сільськогосподарської продукції. Завдяки докладеним зусиллям ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» протягом 2022–2024 рр. не тільки вдалося зберегти команду працівників, а й розширити її штат на 10,27 % (124 співробітника). Наразі на підприємстві продовжують працювати 1 331 осіб. Жодних звільнень не відбувалося. Від початку повномасштабного вторгнення і до перемоги України, підприємство планує працювати безперервно.

Диверсифікована структура бізнесу підприємства виступила основною перевагою в умовах кризових викликів. ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» не припиняло діяльності жодного дня, адже аграрна галузь потребує безперервної роботи. Посівну кампанію було проведено вчасно, товариство продовжує обробляти всі 100 % земель, що перебувають у його розпорядженні. Виробництво молока та його реалізацію на внутрішньому ринку вдалося зберегти на довоєнному рівні.

Використання функціональних підрозділів для кожного напрямку дозволяє швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, що свідчить про здатність підприємства до адаптації на рівні організаційної структури, забезпечуючи чіткий розподіл обов'язків та відповідальності серед співробітників.

Найсуттєвіша зміна – тимчасове призупинення інвестицій у розвиток. З

огляду на теперішні обставини, ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» зосередила свої ресурси на реалізації продовольчих і гуманітарних ініціатив. У зв'язку з цим головні витрати припадають на проведення посівних і збиральних робіт, придбання енергоносіїв і сировини для переробних підприємств, виплату заробітної плати, сплату податків і зборів, а також реалізацію гуманітарних програм.

Досліджуване товариство системно закуповує та передає військовим засоби індивідуального захисту, медикаменти, спеціальний одяг, амуніцію, технічне обладнання та інше необхідне тактичне оснащення. Регулярно отримує запити як від представників бізнесу, так і безпосередньо від командирів підрозділів ЗСУ та територіальної оборони. Особлива увага приділяється підтримці мобілізованих працівників.

Одним з ефективних інструментів оцінки рівня адаптації управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» до сучасних глобальних викликів є PEST-аналіз, який дозволяє детально дослідити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність компанії (табл. 2.6).

За результатами проведеного аналізу зовнішнього середовища ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» можна зазначити, що найбільш негативний вплив виявлено з боку економічних факторів (інтегральна оцінка: $-2,15$), що зумовлено високим рівнем глобальної інфляції, підвищенням вартості енергоносіїв і сировини, а також зниженням купівельної спроможності населення. Обмежений доступ до інвестицій і фінансових ресурсів значно ускладнює модернізацію та розвиток виробництва, що є критичним для аграрного сектора.

Соціальні фактори також чинять значний тиск на діяльність ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» ($-1,75$). Так, проблема трудової міграції та психологічна втома персоналу в умовах війни створюють ризики для стабільності функціонування виробничих процесів. Одночасно, зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності формує нові

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз діяльності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

№ з/п	Фактори	Важливість для підприємства (в сукупності 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
1. Політичні фактори:					
1	Тривала воєнна агресія росії проти України, що призводить до руйнування інфраструктури та втрати ринків.	0,35	3	-	-1,05
2	Зміни в державній політиці щодо підтримки бізнесу, податкових пільг, мобілізаційних ризиків.	0,3	2	-	-0,6
3	Зовнішньополітичні зв'язки України, підтримка міжнародними партнерами (ЄС, США, Світовий банк тощо).	0,2	2	+	0,4
4	Геополітична нестабільність у світі (Ізраїль, Китай— Тайвань), що може впливати на логістику і постачання.	0,15	1	-	-0,15
Разом		1			-1,4
2. Економічні фактори:					
1	Глобальна інфляція, підвищення вартості енергоносіїв, логістичних послуг і сировини.	0,25	3	-	-0,75
2	Коливання валютного курсу, що ускладнює фінансове планування.	0,2	2	-	-0,4
3	Падіння платоспроможного попиту населення.	0,25	2	-	-0,5
4	Обмежений доступ до зовнішнього фінансування та інвестицій.	0,2	2	-	-0,4
5	Зниження загального рівня ВВП у регіоні та країні.	0,1	1	-	-0,1
Разом		1			-2,15
3. Соціальні фактори:					
1	Міграція працездатного населення, особливо за кордон.	0,35	3	-	-1,05
2	Психоемоційна втома працівників, пов'язана з війною та невизначеністю.	0,25	2	-	-0,5
3	Зміна споживчих вподобань (запит на дешевші товари, зниження попиту на преміум-сегмент).	0,2	2	-	-0,4
4	Зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).	0,2	1	+	0,2
Разом		1			-1,75
4. Технологічні фактори:					
1	Швидке впровадження цифрових технологій (автоматизація, CRM, ERP).	0,35	3	+	1,05
2	Висока потреба у кіберзахисті через зростання кількості кібератак.	0,2	2	-	-0,4
3	Обмежений доступ до новітніх технологій через логістичні бар'єри.	0,25	2	-	-0,5
4	Зростаюча потреба в цифровій грамотності персоналу.	0,2	1	-	-0,2
Разом		1			-0,05

Примітка. Авторська розробка

вимоги до управління персоналом і комунікацій із громадськістю. Політичні фактори, хоча й містять окремі позитивні сигнали, загалом мають переважно негативний характер (-1,40). Тривала війна, мобілізаційні виклики та геополітична нестабільність у світі прямо або опосередковано обмежують виробничу та експортну діяльність агрофірми. Натомість технологічні фактори виявилися найбільш нейтральними -0,05, а в деяких аспектах навіть позитивними. Так, діджиталізація, впровадження автоматизованих систем та CRM-рішень створюють передумови для підвищення ефективності роботи. Проте цей потенціал стримується проблемами з кібербезпекою та обмеженою цифровою грамотністю персоналу.

Отже, ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» функціонує у складному середовищі, де основними загрозами є економічна нестабільність і соціальні виклики, пов'язані з війною. У цих умовах доцільно зосередитися на підвищенні операційної ефективності, адаптації до нових ринкових реалій, посиленні кадрової політики та впровадженні технологічних рішень, що сприяють стійкості бізнесу.

SWOT-аналіз дозволяє всебічно оцінити потенціал адаптивного управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» шляхом виявлення його внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз (табл. 2.7).

За даними табл. 2.7, до сильних сторін можна віднести наявність досвіду ведення агробізнесу, уміння пристосовуватися до мінливого зовнішнього середовища, розвиток виробничої бази та фінансову стабільність підприємства. Водночас до слабких сторін належать відсутність цифрових рішень у сфері управління підприємством, що робить товариство менш гнучким, залежність від державної політики підтримки аграрного сектора, низький рівень цифрової грамотності персоналу та відтік кадрів. Зовнішні можливості включають розширення експортних ринків після стабілізації геополітичної ситуації, впровадження сучасних агротехнологій, а також зростання інтересу до сталого сільського господарства.

Таблиця 2.7 – Таблиця SWOT-аналізу для ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід ведення аграрного бізнесу у складних умовах	Трудова міграція та зниження мотивації персоналу в умовах війни
Наявність виробничої інфраструктури та земельного банку	Залежність від державної підтримки та коливань аграрної політики
Здатність до оперативного реагування на зміну ринкових умов	Невисокий рівень цифрових технологій
Наявність фінансових та інвестиційних ресурсів.	Низький рівень цифрової грамотності частини персоналу
Інтегрованість підприємства в агрохолдинг забезпечує ефективну збутову діяльність та наявність сировинної бази	
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
Розширення експортних ринків після стабілізації геополітичної ситуації.	Економічна нестабільність, інфляція та зростання вартості ресурсів.
Розвиток напрямів сталого сільського господарства	Соціальні ризики: втома персоналу, нестача кадрів
Залучення міжнародної технічної допомоги або грантових програм	Політична та правова нестабільність, воєнні ризики.
Впровадження інноваційних агротехнологій (дронів, систем точного землеробства).	Високий рівень конкуренції на внутрішньому ринках
Цифровізація процесів управління	Ускладнення екологічної ситуації

Примітка. Авторська розробка

Основними загрозами виступають економічна нестабільність, високі виробничі витрати, політична невизначеність та соціальні ризики, зокрема міграція та зниження мотивації працівників. Визначення цих факторів є основним для розробки стратегічних управлінських рішень, спрямованих на посилення адаптивності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Оцінити існуючу адаптивну систему управління в ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» за критеріями ефективності та своєчасності прийняття управлінських рішень й здатності підприємства оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі можна за допомогою побудови матриці. На першому етапі було визначено основні показники оцінювання здатності підприємства до адаптації у двох групах: ефективність прийняття управлінських рішень та своєчасність управлінських дій (рис. 2.9).

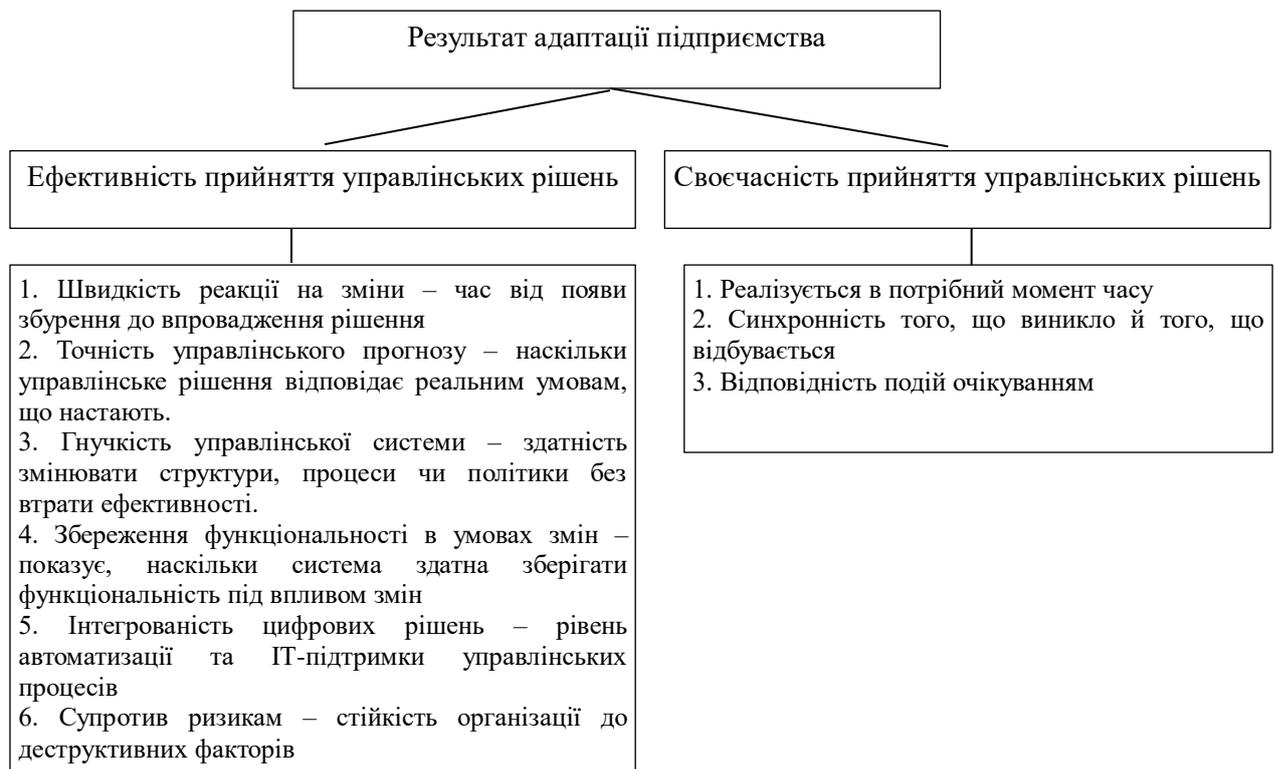


Рисунок 2.9 – Показники оцінювання здатності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» до адаптації

Примітка. Розроблено автором за джерелом [21]

Наступним кроком була розробка шкали оцінювання ефективність прийняття управлінських рішень (Е) та своєчасність управлінських дій (Т) (див. додаток Ж табл. Ж.1, Ж.2).

Для оцінювання здатності ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ДОВЖЕНКО» до адаптації було проведено експертне опитування серед 5 топ-менеджерів товариства, які мають безпосереднє відношення до процесу прийняття управлінських рішень та стратегічного планування діяльності підприємства. До складу експертної групи увійшли: керівника, заступника керівника з виробництва, заступника керівника з маркетингу та логістики, заступника керівника з фінансів та начальника відділу маркетингу і збуту. Експертам було запропоновано оцінити ефективність (за 6 критеріями) та своєчасність (за 3 критеріями) прийняття управлінських рішень щодо адаптації підприємства до зовнішніх змін. Кожен експерт здійснював індивідуальну оцінку кожного критерію, керуючись власним управлінським досвідом,

обізнаністю із внутрішніми бізнес-процесами, а також поточною ефективністю функціонування підприємства. Усі оцінки було зведено до єдиної експертної таблиці (див. додаток Ж, табл. Ж.3), на основі якої розраховано середнє значення балів за двома група показників.

За критеріями ефективності управлінських рішень середнє значення оцінок становить 3,1 бали за 5-бальною шкалою. Найвищі оцінки отримали такі характеристики, як збереження функціональності в умовах змін (4,2 бали) та гнучкість управлінської системи і супротив ризикам (по 3,4 бали), що свідчить про достатню здатність підприємства зберігати стійкість і адаптуватися до змін. Разом із тим, найнижчі показники були зафіксовані за критеріями точність управлінського прогнозу та інтегрованість цифрових рішень (по 2,2 бали), що вказує на потенційні напрями для покращення в частині аналітичної підтримки рішень та цифровізації процесів. Щодо своєчасності управлінських рішень, середнє значення склало 3,3 бали, що є дещо вищим за показник ефективності. Найкращу оцінку отримав критерій реалізується в потрібний момент часу (3,4 бали), а інші два – синхронність дій та ситуацій і відповідність очікуванням – мають середнє значення 3,2 бали, що вказує на загальну здатність управлінського апарату своєчасно реагувати на виклики та приймати рішення у відповідний момент. Отримані показники стали основою для побудови матриці рівня адаптаційних можливостей управління ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ДОВЖЕНКО» за показниками ефективності та оперативності управлінських рішень (рис. 2.10).

Як свідчать дані рис. 2.10, адаптаційні можливості управління ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ДОВЖЕНКО» на думку експертів потрапляють у IV квадрат, що визначається як зона життєстійкості та вказує на високий рівень адаптивності управлінської системи підприємства, здатної ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні дестабілізуючі фактори. Потраплення до IV квадранта свідчить про збалансованість управлінських рішень, своєчасність їх реалізації, а також наявність стабільних функціональних

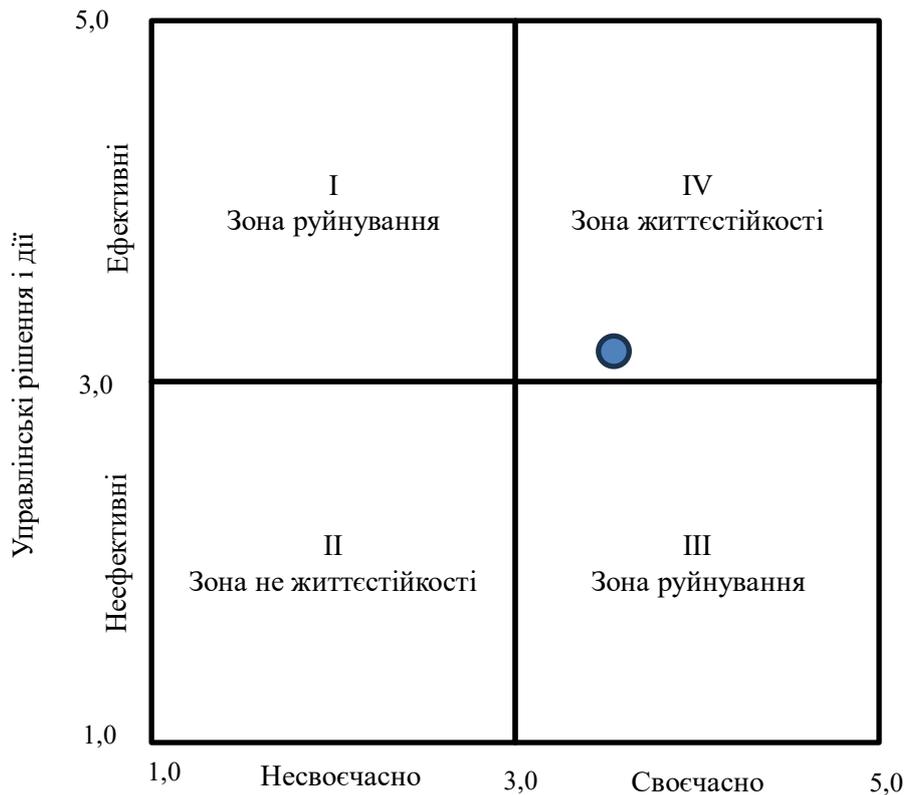


Рисунок 2.10 – Матриця рівня адаптаційних можливостей управління ТОВ «Агрофірма ім. Довженко» за показниками ефективності та оперативності управлінських рішень

Примітка. Авторська розробка

механізмів, що забезпечують безперервність діяльності навіть в умовах невизначеності, що дає змогу підприємству зберігати конкурентні позиції на ринку, підтримувати стратегічну гнучкість та забезпечувати довготривалу ефективність.

Найефективнішим напрямом адаптивності підприємства виступає гнучкість технологічних процесів, яка отримала найвищу середню оцінку 4,2 бали, що свідчить про здатність товариства оперативно змінювати технології вирощування сільськогосподарських культур, ведення тваринництва та організацію процесів доїння й реалізації молока відповідно до зовнішніх викликів, що є важливою перевагою в умовах нестабільного аграрного ринку. Високі оцінки також отримала фінансова спроможність до адаптації 3,8 бала, що свідчить про наявність фінансових ресурсів, рівень

яких підприємству не просто вдалося зберегти в кризових умовах, а й збільшити як дохідність та прибутковість, так і ефективність використання основних фінансових ресурсів. До сильних сторін також можна віднести організаційну здатність до змін (3,4 бали) та своєчасність реагування на зміни (3,3 бали) (рис. 2.11).



Рисунок 2.11 – Графік значущості показників адаптивності управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Примітка. Авторська розробка

Як свідчать дані рис. 2.11, найслабшим напрямом виявився ризик-менеджмент та прогнозування, що отримав найнижчу середню оцінку – 3,4 бали та має суттєві розбіжності в оцінках окремих експертів, що вказує на нестабільність та фрагментарність в управлінні ризиками. Відносно низьку оцінку має ефективність управлінських рішень (3,1 бали), що може бути наслідком недостатньої інтегрованості цифрових рішень та невисокої точності прогнозів, про що свідчать раніше проаналізовані критерії. Отже, для підвищення загальної адаптивності підприємству варто зосередити увагу на вдосконаленні механізмів прогнозування та ризик-менеджменту, а також

підвищенні ефективності управлінських рішень, що створить основу для зміцнення його гнучкості та стійкості в умовах постійних змін.

Таким чином, оцінка системи адаптивного управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» засвідчує її високий рівень ефективності та стійкості в умовах багатфакторної кризи. Досліджуване товариства демонструє здатність до гнучкого реагування на зовнішні виклики завдяки диверсифікованій структурі бізнесу, чіткому функціонуванню організаційної моделі, збереженню трудового колективу та впровадженню сучасних управлінських технологій. Незважаючи на значний негативний вплив економічних, соціальних та політичних факторів, підприємство не лише підтримує стабільну діяльність, а й активно реалізує соціальні ініціативи та забезпечує виробничу безперервність, що свідчить про високу адаптивність та соціальну відповідальність менеджменту. Проте, для підвищення адаптивності управлінської системи ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» доцільно зосередити зусилля на активізації інвестиційної діяльності, розвитку цифрової грамотності персоналу та посиленні кіберзахисту, що дозволить ефективніше реагувати на зовнішні виклики та забезпечити стале розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дослідження було проведено аналіз діяльності та оцінка системи адаптивного управління ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ДОВЖЕНКА», результати яких засвідчили:

1. ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» постає як високоструктуроване, фінансово стійке та стратегічно орієнтоване підприємство, діяльність якого ґрунтується на чіткій організаційній структурі, ефективній системі управління та взаємодії між функціональними підрозділами. Завдяки приналежності до потужного аграрного холдингу,

наявності значного земельного банку та сучасної інфраструктури, товариство має стабільні позиції на ринку та значний потенціал для подальшого розвитку.

2. У результаті проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» за 2022–2024 роки встановлено стійку позитивну динаміку основних показників: зростання сукупного та власного капіталу, чистого доходу, прибутку та продуктивності праці, що свідчить про ефективне управління ресурсами підприємства. Покращення рентабельності та логістичних показників також підтверджують поступову оптимізацію виробничих та фінансових процесів. Проведений аналіз дозволив виявити сильні сторони підприємства, а також окреслити напрямки для подальшого підвищення ефективності діяльності в умовах зростаючих ринкових викликів.

3. ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» демонструє високий рівень адаптивності до складних умов довкілля завдяки гнучкій організаційній структурі, диверсифікації бізнесу та соціально відповідальній позиції. Незважаючи на серйозні виклики, зокрема економічні труднощі, соціальну напругу та політичну нестабільність, підприємство зберегло безперервність виробничих процесів, утримало персонал та продовжує підтримувати ЗСУ. Водночас, аналіз підкреслює важливість подальшої цифрової трансформації, посилення кібербезпеки та розвитку персоналу як передумов для стабільного функціонування в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Стратегічні напрями підвищення адаптивності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» в умовах глобальних викликів

Система адаптивного управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» демонструє стійкість на оперативному рівні, але має суттєві недоліки у стратегічній, технологічній та інвестиційній сферах (рис. 3.1).

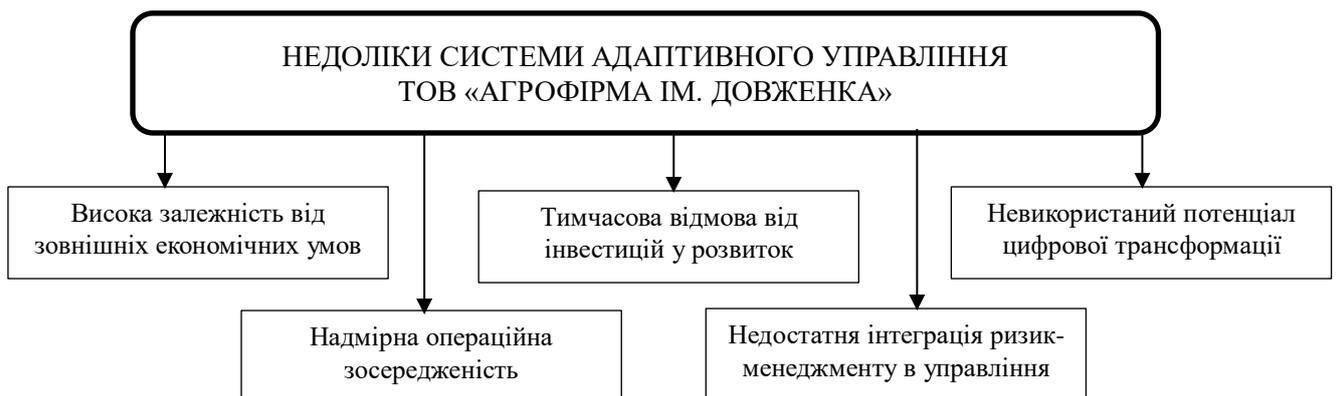


Рисунок 3.1 – Основні недоліки системи адаптивного управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Примітка. Авторська розробка

Одним із недоліків системи адаптивного управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» визначено її недостатню стійкість до впливу несприятливих економічних факторів, що мають глобальний або національний характер. Так, інфляція, зростання цін на енергоносії, коливання валютного курсу та загальне зниження купівельної спроможності населення, негативно впливають на здатність підприємства оперативно

адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Система управління, яка не має достатніх механізмів економічного прогнозування, аналізу ризиків та швидкого прийняття коригувальних рішень, стає вразливою до шоківих ситуацій, що виникають на ринку.

Одним із першочергових наслідків такої вразливості є зменшення інвестиційної привабливості підприємства. У нестабільних економічних умовах інвестори не готові вкладати кошти у підприємство, яке не демонструє високого рівня адаптивності до змін. Відповідно, ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» стикається з браком фінансування для реалізації стратегічних проєктів, модернізації виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій, що призводить до технічного відставання від конкурентів і зниження ефективності виробництва.

Зростання цін на енергоносії значно збільшує витрати на виробничі процеси, що тисне на собівартість продукції та зменшує прибутковість, що підтверджується зростанням операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції. Недостатня гнучкість системи управління досліджуваного товариства у виробничій програмі та тривалий процес переходу до енергоефективних технологій, створює наразі додатковий тягар для товариства. Валютні коливання суттєво впливають на вартість імпортованих запасних частин, адже основне обладнання підприємства іноземного походження.

Загальне зниження купівельної спроможності населення обмежує внутрішній попит на продукцію аграрного сектору. ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» змушене знижувати ціни, зменшуючи прибуток. І хоча частину продукції товариство реалізує через тендерні продажі, потреба у збуті надлишкової продукції залишається актуальною, що вимагає пошуку альтернативних ринків чи власної переробки надлишкової продукції.

Отже, слабка захищеність системи адаптивного управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» від зовнішніх економічних чинників створює ланцюг проблем, що обмежують можливості розвитку товариства та

потребують пошуку шляхів її удосконалення за рахунок впровадження інструментів стратегічного прогнозування, стрес-менеджменту, а також розвитку фінансової та інформаційної гнучкості.

Ще одним вагомим недоліком у системі адаптивного управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» є тимчасова відмова від інвестицій у розвиток, що суттєво стримує стратегічне зростання підприємства та знижує його конкурентоспроможність на ринку. Таке рішення, яке на перший погляд здається вимушеним заходом у складних умовах глобальних викликів, фактично призводить до довгострокових негативних наслідків, які можуть бути набагато серйознішими за короткострокову фінансову стабілізацію.

Відсутність інвестицій у розвиток означає зупинку процесів технічного переоснащення виробничих потужностей. В аграрному секторі, де технологічний прогрес має вирішальне значення для підвищення врожайності, ефективності обробки землі, зниження витрат на сировину та енергоресурси, зупинка інвестування швидко веде до морального та фізичного зношення техніки. Наразі ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» використовує на повну потужність своє обладнання, що може призвести до швидкого його зношування та непридатності.

Тимчасова відмова від інвестицій у розвиток обмежує можливості для диверсифікації бізнесу. У сучасних умовах нестабільного ринку агропідприємства прагнуть не лише вирощувати сільськогосподарську продукцію, а й поглиблювати переробку, створювати додану вартість, розвивати логістичну інфраструктуру чи експортувати продукцію. Без капіталовкладень реалізація таких стратегічних напрямів стає неможливою, а підприємство втрачає потенціал до зростання.

Відмовляючись від реалізації інвестиційних програм, досліджуване товариство формує негативні сигнали для зовнішніх партнерів, чим знижує довіру до підприємства як до стабільного бізнес-партнера, обмежує можливості залучення зовнішнього фінансування в майбутньому та посилює залежність від короткострокових кредитних зобов'язань.

Отже, тимчасова відмова від інвестицій у розвиток товариства хоч і може бути виправданою як тимчасовий захід в період економічної турбулентності, в довгостроковій перспективі негативно позначиться на розвитку підприємства, його інноваційній спроможності, ефективності виробничої діяльності та конкурентному становищі. Для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» необхідно шукати можливості навіть в обмежених умовах для підтримання хоча б базового рівня інвестування в стратегічно важливі напрями.

Суттєвим недоліком у системі адаптивного управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» є невикористаний потенціал цифрової трансформації. Попри загальні світові тенденції до цифровізації аграрного сектору, товариства залишається на початковому етапі впровадження цифрових технологій, що обмежує його ефективність, гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Цифрова трансформація охоплює не лише автоматизацію виробничих процесів, а й впровадження сучасних інформаційних систем управління (ERP, CRM), аналітичних платформ для обробки великих масивів даних, дистанційного моніторингу стану посівів, систем точного землеробства, електронного документообігу, хмарних сервісів, інтернету речей (IoT) тощо. Фрагментарне використання цих рішень на підприємстві значно знижує оперативність управлінських рішень, точність прогнозування, прозорість контролю, ефективність використання ресурсів і швидкість реагування на ринкові зміни. Відсутність систем електронного обліку тварин ускладнює контроль за здоров'ям, репродуктивним станом, переміщенням та продуктивністю кожної особини, що створює ризики запізненого виявлення захворювань, зниження надоїв та погіршення загального стану стада. Ручний облік молока підвищують ймовірність втрат продукції, людських помилок та неточностей у звітності. Ігнорування технологій моніторингу кормової бази, таких як дрони чи спутникова аналітика, знижує ефективність управління пасовищами, що прямо впливає на продуктивність тварин. Також

недоступність систем годівельної аналітики унеможлиблює точне дозування раціону відповідно до фізіологічних потреб тварин, що може спричинити або перевитрати кормів, або недостатнє харчування стада.

Недостатня цифровізація процесів управління персоналом та логістикою створює додаткове навантаження на адміністративний апарат, призводить до дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень та зростання ризиків людських помилок. Відсутність єдиної цифрової екосистеми унеможлиблює цілісне управління підприємством у режимі реального часу та знижує його стратегічну гнучкість.

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, підприємства, які вчасно не адаптуються до нових викликів, ризикують втратити свою ринкову позицію. Особливо це актуально в умовах конкуренції з аграрними компаніями, що активно впроваджують цифрові інновації, які дають їм змогу знижувати собівартість продукції, підвищувати якість, краще контролювати ризики та швидше масштабувати діяльність. Також слід зазначити, що низький рівень цифрової трансформації знижує привабливість підприємства для молодих кадрів, які прагнуть працювати у сучасному, технологічно розвиненому середовищі.

Отже, невикористання потенціалу цифрової трансформації є значним стратегічним упущенням ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА». Для покращення адаптивності управління, підвищення ефективності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємство має переглянути свою цифрову стратегію та поступово впроваджувати ключові технологічні рішення, адаптовані до специфіки аграрного виробництва.

Наразі, ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» зацентрував свою увагу на операційній діяльності, вирішуючи поточні виробничі та господарські завдання, тоді як стратегічні питання розвитку, інновацій, підвищення конкурентоспроможності та довгострокового планування відсуваються на другий план. Такий підхід може бути ефективним у короткостроковій перспективі, але створює значні ризики для сталого

розвитку підприємства в майбутньому.

Операційна зосередженість часто виявляється у прагненні оптимізувати виробничі процеси, контролювати витрати, забезпечити виконання сезонних робіт та планових показників. Проте, без стратегічного бачення ці заходи перетворюються на механічне виконання щоденних функцій без розуміння ширшого контексту, у якому діє підприємство. Надмірна концентрація на операційних аспектах призводить до недостатнього розвитку стратегічних компетенцій у керівників середньої та вищої ланки. Вони можуть бути ефективними виконавцями, але не готовими до аналітичного мислення, прийняття нестандартних рішень або ініціювання змін, що блокує формування корпоративної культури інноваційності та стримує організаційне навчання. Постійне функціонування в режимі вирішення «термінових» завдань виснажує персонал, знижує мотивацію і унеможлиблює планування професійного розвитку працівників. Без розширення управлінського кругозору зменшуються шанси на виявлення нових можливостей для розвитку.

Для подолання цієї надмірності доцільно впровадити стратегічне планування, розвивати лідерський потенціал управлінців, застосовувати SWOT-аналіз, створювати сценарії розвитку та поступово балансувати операційні та стратегічні пріоритети.

Останній серед визначених нами недоліків, проте не останній по значимості є недостатня інтеграція ризик-менеджменту в управлінські процеси. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, кліматичних змін, геополітичної напруги та стрімкого розвитку технологій ефективне управління ризиками набуває стратегічного значення для аграрних підприємств.

Проте, ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» система ідентифікації, оцінки, моніторингу та реагування на ризики використовується як окремий інструмент управління і не є невід'ємною частиною ухвалення управлінських рішень, що означає, що наразі багато потенційних загроз, які могли б бути

вчасно виявлені, проаналізовані та нейтралізовані, залишаються поза увагою керівництва. До таких ризиків можна віднести: погодні ризики, коливання цін на агропродукцію, перебої з логістикою, зміни у законодавстві, валютні ризики, ризики, пов'язані з людським фактором чи кібербезпекою, можуть істотно впливати на ефективність діяльності підприємства. Але за відсутності інтегрованої системи ризик-менеджменту досліджуване товариство реагує на події постфактум, що знижує її стійкість і адаптивність.

Відсутність структурованого підходу до управління ризиками також ускладнює стратегічне планування та інвестиційні рішення. Без чіткої оцінки ризиків інвестори схильні сприймати підприємство як менш привабливе для капіталовкладень, оскільки немає впевненості в його здатності ефективно функціонувати в умовах невизначеності. Те саме стосується співпраці з міжнародними партнерами, які часто вимагають наявності чітко задокументованих процедур управління ризиками, особливо екологічними та соціальними.

Недостатня інтеграція ризик-менеджменту негативно впливає на внутрішню культуру управління: співробітники не навчені виявляти та повідомляти про потенційні загрози, відсутня система стимулювання за попередження проблем, що ускладнює формування проактивної позиції всередині колективу.

Для вирішення цієї проблеми ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» варто впровадити систему управління ризиками, яка б охоплювала всі рівні управління: від стратегічного до оперативного. Доцільним є створення окремого підрозділу або призначення відповідального за ризик-менеджмент, розробка внутрішніх регламентів, періодичне проведення аналізу ризиків та навчання персоналу.

У довгостроковій перспективі це дозволить підприємству не лише знизити ймовірність негативних впливів, але й підвищити рівень управлінської культури, привабливість для партнерів та загальну конкурентоспроможність.

На основі розглянутих недоліків існуючої системи адаптивного управління було визначено стратегічні напрями підвищення адаптивності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» (рис. 3.2).

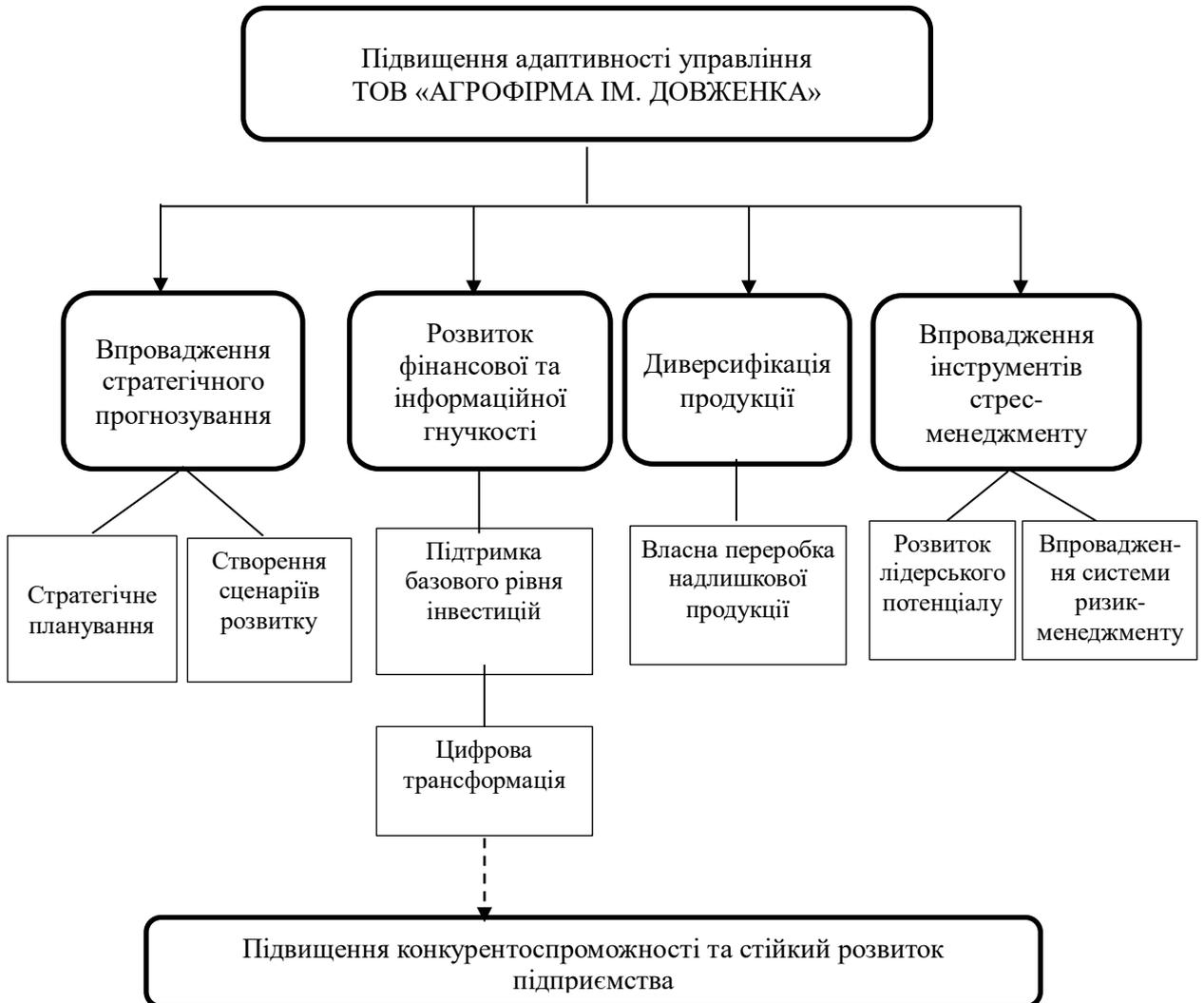


Рисунок 3.2 – Стратегічні напрями підвищення адаптивності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Примітка. Авторська розробка

Таким чином, з метою підвищення адаптивності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» в умовах глобальних викликів доцільно зосередитися на стратегічних напрямках, що охоплюють впровадження механізмів економічного прогнозування та ризик-менеджменту, активізацію інвестиційної діяльності, модернізацію виробничих потужностей, а також цифрову трансформацію всіх бізнес-процесів. Слабка стійкість до зовнішніх

економічних чинників, зниження інвестиційної привабливості, відсутність системного підходу до цифровізації та управління ресурсами суттєво обмежують здатність підприємства до стратегічного розвитку. У зв'язку з цим, критично важливими є заходи зі зміцнення фінансової гнучкості, розбудови інноваційного потенціалу та створення інтегрованої цифрової екосистеми, що дозволить підвищити ефективність, адаптивність і конкурентоспроможність підприємства на національному та глобальному рівнях.

3.2. Оптимізація системи управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» з метою підвищення її гнучкості та здатності до швидкої адаптації до змін, спричинених глобальними викликами

Однією з основних передумов успішного пристосування системи управління підприємства до змін у зовнішньому середовищі є здатність підприємства демонструвати інноваційність та гнучкість. Такий висновок підтримують чисельні науковці, що дійшли до такого висновку у своїх наукових дослідженнях [34; 44; 51; 55]. Гнучкий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни, коригуючи стратегії та виробничі процеси відповідно до нових реалій. Інноваційна діяльність формує конкурентні переваги, відкриваючи можливості для створення нових продуктів та послуг, що відповідають динамічним запитам споживачів. Застосування аналітичних інструментів дає можливість підприємствам глибше розуміти ринкову ситуацію, поведінку споживачів та дії конкурентів, що є надзвичайно важливим для адаптації до змін у зовнішньому середовищі [24].

Одним із результативних підходів до пристосування підприємства до змін у зовнішній середовищі є диверсифікація напрямів діяльності [47]. Такий підхід знижує ризики, пов'язані з надмірною залежністю від одного сегмента продукції. Розширення асортименту продукції дає змогу

підприємствам відкривати нові джерела прибутку та зміцнювати свої позиції на ринку.

Враховуючи тенденції у наукових джерелах та визначені стратегічні напрями підвищення адаптивності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» було розглянуто можливість оптимізації системи управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» за рахунок впровадження наступних заходів (рис. 3.3).

Застосування RFID-технологій (Radio Frequency Identification) у тваринництві (рис. 3.3) є ефективним рішенням, що дозволяє працівникам ферми здійснювати точний та безперервний моніторинг поголів'я, відслідковувати відхилення та основні показники розвитку тварин у дистанційному режимі, а також автоматизувати щоденні операції [37].

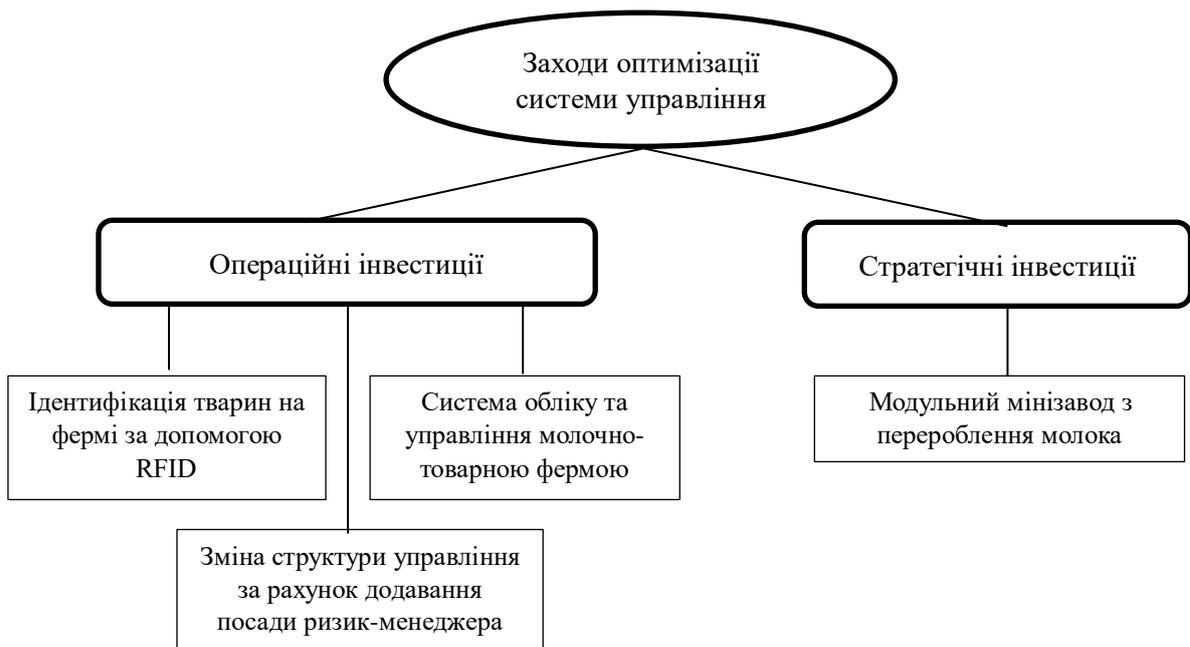


Рисунок 3.3 – Основні заходи оптимізації системи управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» з метою підвищення адаптивності

Примітка. Авторська розробка

Наразі, працівники ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» стикаються з рядом труднощів щодо обліку тварин:

ведення паперової документації на кожну голову худоби ускладнює індивідуальний підхід до догляду та обслуговування;

процес ідентифікації вимагає наближення до тварини, що викликає стрес у тварин і негативно впливає на їх продуктивність;

частими є випадки потрапляння тварин у невідповідні зони, пропуски запланованих ветеринарних чи технологічних процедур.

Пропонуємо у вигляді пілотного проекту інтегрувати RFID-технології на 1 із 12 ферм досліджуваного підприємства, яке стане ефективним рішенням для усунення цих недоліків (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Принцип роботи RFID-технологій

Примітка. Побудовано автором за джерелом [37]

Як свідчать дані рис. 3.4, реалізація системи включає три основні етапи:

1) присвоєння коду мітці. Кожна RFID-бірка має індивідуальний ідентифікаційний номер, який необхідно зіставити з записом конкретної тварини в електронній базі даних;

2) кріплення мітки. Бірку закріплюють на вусі тварини за допомогою спеціального пристрою – кліпсатора;

3) монтаж зчитувальних пристроїв. У зонах контролю встановлюють стаціонарні RFID-зчитувачі. Коли тварина проходить повз, система автоматично реєструє її, фіксуючи всі необхідні дані. За потреби працівники можуть скористатися портативним зчитувачем для отримання детальної

інформації про тварину. Вартість обладнання та програмного забезпечення буде становити близько 832,4 тис. грн (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Загальні витрати на впровадження RFID-технологій на ферми ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Статті витрат	Ціна за 1 одиницю	Кількість, одиниць	Загальна вартість, грн
Мітки (вушні бирки або імпланти)	76,5	1000	76500
Кліпсатор для кріплення бирок до вуха тварини	1301,35	3	3904,05
Стаціонарні зчитувачі з антенами	13131,23	30	393936,9
Настільний зчитувач для запису нових міток в загальну базу та її прив'язки до тварини	17992,8	5	89964
Ручний зчитувач для ідентифікації окремих одиниць худоби в будь-який момент часу	33617,5	5	168087,5
ПЗ для інтеграції в системи керування	100000	1	100000
Разом			832392,5

Примітка. Розраховано автором за даними джерела [37]

Впровадження такої системи дозволить товариству (рис. 3.5):

- 1) оперативно розпізнавати тварин на відстані до 10 метрів;
- 2) здійснювати моніторинг місця перебування та поведінкових особливостей тварин, що дає змогу швидко виявляти порушення або зміни стану;
- 3) постійно оновлювати електронну інформаційну картку кожної тварини;
- 4) здійснювати автоматизоване управління основними процесами: годівля, доїнням, вигул;
- 5) можливість аналітики й вдосконалення системи утримання тварин;
- 6) зростання ефективності виробництва на 15% завдяки дистанційному контролю і керуванню господарськими операціями.



Рисунок 3.5 – Структура функціонування системи на основі RFID-технологій на фермі ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Примітка. Побудовано автором за джерелом [37]

Впровадження RFID-технологій у тваринництві на ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» є доцільним кроком до підвищення ефективності виробництва, точності обліку та зменшення витрат. Заміна ручної ідентифікації на автоматизовану систему дозволить уникнути стресу у тварин, знизити рівень захворюваності, мінімізувати втрати поголів'я та скоротити витрати на персонал (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Очікувана ефективність впровадження RFID-системи у тваринництві (у %)

Напрямок	Поточна проблема	Очікуваний ефект після впровадження RFID	Орієнтовне зростання (%)
1	2	3	4
Продуктивність тварин (молочна/м'ясна)	Стрес при ручній ідентифікації, пропуск годівлі або доїння	Оптимізація годування та доїння, зниження стресу	+8–12% продуктивності
Зниження захворюваності	Пізнє виявлення проблем у стані тварини	Швидке виявлення змін поведінки та активності	-15–25% хвороб
Зменшення витрат на персонал	Ручне зчитування та облік, людський фактор	Автоматизація збору даних і менша потреба у працівниках	-20–30% витрат на зарплату
Зменшення втрат тварин	Зникнення, потрапляння у неправильні загони	Постійне відстеження локації	-80–100% втрат

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4
Якість та достовірність обліку	Помилки при ручному введенні	Автоматичне зчитування без помилок	+90–100% точності
Швидкість обліку та звітності	Затрати часу на паперову звітність	Миттєве формування звітів	+60–80% швидше

Примітка. Побудовано автором за даними джерела [37]

Отже, пілотний проект із впровадженням RFID на одній фермі ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» може стати базою для подальшого масштабування технології, забезпечивши зростання продуктивності та покращення якості управління тваринницькими процесами.

Наступим заходом щодо підвищення гнучкості управління та здатності до швидкої адаптації до змін, спричинених глобальними викликами є впровадження системи обліку та управління молочно-товарною фермою. Розглянувши декілька таких систем, які практикують у своїй діяльності вітчизняні ферми, було обрано систему Юніформ-Агрі, яка є зрозумілою та помірною у ціновому форматі системою, що здатна забезпечити потреби ферм, які прагнуть цифровізації, точного обліку та зростання ефективності (табл. 3.3).

Зазначений програмний продукт має можливість адаптуватися під будь-який масштаб господарства (від 50 до 5000+ голів). Річні витрати на реалізацію даного проекту складуть близько 225,2 тис. грн, що складаються із закупки програмного забезпечення (200 тис. грн) та абонентської плати, річна вартість якої складе 25,2 тис. грн.

Система UNIFORM-Agri вже успішно використовується на низці провідних молочних господарств України, серед яких: ТД «Долинське» (Херсонська обл., с. Чаплинка), ТОВ «Агрофірма «Київська» (Київська обл., с. Маковище), ТОВ «Вітчизна» (Сумська обл., с. Шпотівка), ПСП «Родіна» (Харківська обл., с. Жовтневе), ТОВ «Кищенці» (Черкаська обл., с. Добра), ТОВ «Устя» (Вінницька обл., с. Устя), СПОП «Відродження» (Черкаська обл., м. Шпола). Переваги системи Юніформ-Агрі представлені на рис. 3.6.

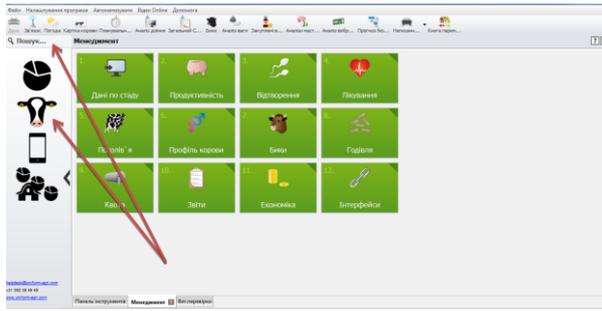
Таблиця 3.3 – Порівняння систем обліку та управління молочно-товарною фермою

Критерій / Система	Юніформ-Агрі (UNIFORM-Agri)	DairyComp 305	DelPro (DeLaval)	Afimilk
Країна-розробник	Нідерланди	США	Швеція	Ізраїль
Мова інтерфейсу	Українська / Англійська / ін.	Англійська	Англійська / інші	Англійська / інші
Інтеграція з RFID та доїльним обладнанням	Високий рівень сумісності	Частково	Повна сумісність з DeLaval	Повна сумісність з Afimilk
Хмарні технології та мобільність	Повна підтримка (веб/мобільний додаток)	Лише локально	Частково (DelPro Companion)	Програми для моб. пристроїв
Аналітика та звітність	Потужна аналітика, адаптована під ЄС	Добра, складна у налаштуванні	Стандартна	Добра, акцент на моніторинг
Простота використання	Інтуїтивний інтерфейс	Складний, з крутою кривою навчання	Візуально зручно	Менш зручно для новачків
Підтримка та локалізація в Україні	Є офіційні представники, підтримка українською	Відсутня локальна підтримка	Обмежена підтримка	Переважно англійською
Оновлення та гнучкість	Постійні оновлення, адаптація під законодавство ЄС/України	Рідкі оновлення	Залежно від версії	Часті оновлення
Можливість адаптації під індивідуальні потреби ферми	Висока адаптивність	Обмежена	Часткова адаптивність	Складно змінювати логіку
Вартість	2100 грн/місяць	3200 грн/місяць	5000 грн/місяць	7000 грн/місяць

Примітка. Побудовано автором за даними джерел [36; 39; 42]

Отже, впровадження системи обліку та управління молочно-товарною фермою UNIFORM-Agri є обґрунтованим рішенням у напрямку підвищення гнучкості управління та цифровізації аграрного підприємства, враховуючи її адаптованість до українських умов, широкі аналітичні можливості, простоту використання та доступну вартість.

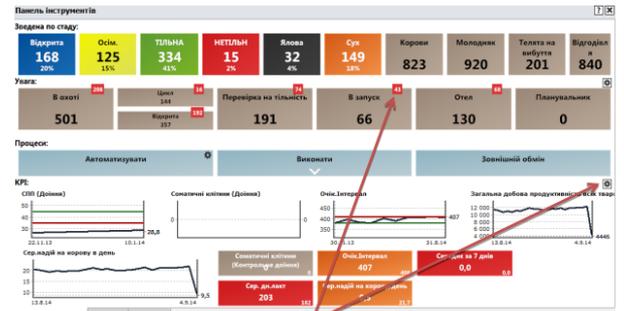
Третім запланованим заходом на операційному рівні є підвищення адаптивності системи управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» вбачаємо у провадженні посади ризик-менеджера, основними обов'язками якого буде управління ризиками (табл. 3.5).



повна локалізація для України (мова, звітність, підтримка)



широкі аналітичні можливості (продуктивність, ветеринарія, репродукція);



інтеграція з основними видами обладнання (доїльні зали, RFID, датчики активності)

Дата внесення даних: 04.09.14		Дата внесення даних: 19.08.14		Дата внесення даних: 04.09.14	
Кількість фуражних корів	823	Кількість фуражних корів	234	Кількість фуражних корів	282
К-ть дійних корів	674	К-ть дійних корів	202	К-ть дійних корів	232
Кількість сукорів	149	Кількість сукорів	28	Кількість сукорів	21
% сукорів	18,1	% сукорів	12,1	% сукорів	12,1
% перетоварок	48,2	% перетоварок	45,6	% перетоварок	45,6
К-ть молодниць	920	К-ть молодниць	281	К-ть молодниць	281
К-ть доїлних корів	188	Молодниця / DON корів	1221	К-ть доїлних корів	188
Середній лакт.	182	Середній лакт.	146	Середній лакт.	146
Добовий надій / середню	20,8	Добовий надій / середню	15,3	Добовий надій / середню	15,3
Добовий надій / перетоварку	13,6	Добовий надій / перетоварку	13,1	Добовий надій / перетоварку	13,1
СПП 5-60 днів лакт.	32,6	СПП 5-60 днів лакт.	14,1	СПП 5-60 днів лакт.	14,1
СПП 61-120 днів лакт.	34,8	СПП 61-120 днів лакт.	14,1	СПП 61-120 днів лакт.	14,1
СПП 121-200 днів лакт.	31,7	СПП 121-200 днів лакт.	13,1	СПП 121-200 днів лакт.	13,1
СПП 201-305 днів лакт.	31,8	СПП 201-305 днів лакт.	23,1	СПП 201-305 днів лакт.	23,1
СПП загальний	32,5	СПП загальний	22,6	СПП загальний	22,6
СКЛ	0	СКЛ	0	СКЛ	0
Днів до 2-го осел.	0	Днів до 2-го осел.	0	Днів до 2-го осел.	0
Осередковий інтервал отелу	39,0	Осередковий інтервал отелу	39,0	Осередковий інтервал отелу	39,0
% тільних в стаді	58,8	% тільних в стаді	47,1	% тільних в стаді	47,1
IR	61,0	IR	53,0	IR	53,0
%	35,0	%	42,0	%	42,0
PR	21,0	PR	11,0	PR	11,0

простота навчання для персоналу

Рисунок 3.6 – Можливості програми Юніформ-Агрі

Примітка. Побудовано автором за даними джерела [42]

Таблиця 3.5 – Функціональні обов'язки ризик-менеджера ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Напрями роботи	Основні обов'язки
Ідентифікація ризиків	Аналіз фінансових, операційних, виробничих, природних, правових та інших ризиків.
	Проведення регулярного ризик-аудиту підприємства
Оцінка ризиків	Формування матриці ризиків за ймовірністю та впливом
	Класифікація ризиків за ступенем критичності
Управління ризиками	Розробка та впровадження політик, процедур та стратегій управління ризиками
	Підготовка планів реагування на кризові ситуації
Контроль та моніторинг	Регулярне оновлення реєстру ризиків
	Звітування перед керівництвом про виявлені загрози, інциденти та ефективність заходів
Комунікація та навчання	Проведення тренінгів для співробітників щодо запобігання ризиків
	Взаємодія із зовнішніми аудиторями, страховими компаніями, банками

Примітка. Авторська розробка

Витрати на реалізацію даного заходу будуть полягати у оплаті роботи такого спеціаліста, що в середньому складе 420 тис. грн на рік (35 тис. грн щомісяця). Проте, робота такого спеціаліста здатна значно знизити ризиковість діяльності товариства, врахування можливих ризиків та впливу глобальних викликів на діяльність підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Переваги впровадження посади ризик-менеджера на ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Перевага	Очікуваний ефект	Орієнтовний економічний результат (грн/рік)
1. Зменшення збитків від погодних ризиків, захворювання тварин, нестабільності ринку	Завдяки регулярному моніторингу та страхуванню ризиків підприємство зазнає менших втрат у кризових періодах	Економія 1,5–2 млн грн/рік (на основі зменшення непрямих втрат, недоотриманого прибутку, втрати врожаю/надою)
2. Оптимізація і закупівель контрактних зобов'язань	Ризик-менеджер своєчасно виявляє нестабільних постачальників або невідповідні умови контрактів	Економія до 500 тис. грн/рік (через уникнення штрафів, збоїв у ланцюжках постачання)
3. Підвищення ймовірності повернення ПДВ, компенсацій, страхових виплат	Завдяки правильному оформленню подій, що підпадають під страхові випадки або державну компенсацію	+300–400 тис. грн/рік потенційних повернень та компенсацій
4. Підвищення кредитного рейтингу та довіри інвесторів	Підприємство з формалізованою системою управління ризиками має кращі умови фінансування	Зменшення кредитної ставки на 1–1,5%, що при кредиті в 10 млн грн = економія до 150 тис. грн/рік
5. Зниження внутрішніх операційних ризиків (крадіжки, халатність, невиконання планів)	Виявлення внутрішніх слабких місць, аудит, аналітика	Економія до 300 тис. грн/рік через зменшення витрат на виправлення помилок або втрати продукції
6. Формування кризових сценаріїв і підвищення готовності до надзвичайних ситуацій	Швидке реагування зменшує тривалість простоїв	Зменшення простоїв на 3–5 днів/рік \approx +200–250 тис. грн збереженої виручки
7. Підвищення загальної ефективності управлінських рішень	Прийняття рішень на основі об'єктивного аналізу ризиків	Мультиплікативний ефект

Примітка. Авторська розробка

Отже, запровадження посади ризик-менеджера в ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» є стратегічно доцільним заходом, спрямованим на

підвищення адаптивності та стійкості системи управління підприємства. Завдяки комплексному підходу до ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу ризиків, а також активній комунікації й навчанню персоналу, очікується суттєве зменшення фінансових втрат, оптимізація закупівель і контрактів, підвищення ефективності кризового реагування та загального рівня прийняття управлінських рішень. Враховуючи рівень прибутковості підприємства (1 001 389 тис. грн у 2024 р.) та міцну фінансову базу, що дозволяє йому здійснювати інвестування не тільки на оперативному, а й на стратегічному рівні.

Враховуючи, що протягом досліджуваного періоду, підприємство відчувало проблему зі збутом частини своєї продукції, яку доводилося продавати за акційною ціною, пропонуємо розглянути можливість побудови модульного міні-заводу з перероблення молока. Міні-завод з переробки молока буде здійснювати перероблення надлишкової продукції підприємства та фасування з виробничою потужністю від 500 до 10 000 кг молочної сировини щоденно з виробництвом як свіжих, так і кисломолочних продуктів, а також сирів (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – Варіант модульного міні-заводу з переробки молока для ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА»

Примітка. Джерело [40]

Модульний міні-завод представлений на рис. 3.7, це термоізольована конструкція, обладнана системами вентиляції, охолодження, опалення, подачі гарячої води та комплектом технологічного устаткування і витратних матеріалів. За бажанням до такого заводу можна додати модуль лабораторного приміщення, зони для персоналу, компресорне відділення, систему генерації холодної води та іншими функціональними модулями. Асортимент продукції може включати: пастеризоване молоко з нормалізованим вмістом жиру; пастеризовані вершки, вершкове масло, сметану, кефір, простоквашу, йогурти, продукти з біфідокультурою, м'які й напівтверді сири, а також бринзу, кисломолочний сир та інші молочні вироби.

Для ефективної діяльності міні-завод буде оснащений необхідним обладнанням (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Комплектація молочного міні-заводу

№ з/п	Назва обладнання	Основне призначення	Об'єм / Потужність
1	Ємність-охолоджувач для молока	Приймання та охолодження свіжого молока	650 л
2	Буферна ємність	Тимчасове зберігання молока перед обробкою	100 л
3	Установка для пастеризації	Теплова обробка молока	1000 л/год
4	Сепаратор-нормалізатор Ж5-ОСЦП-1	Відділення вершків і нормалізація жирності	—
5	Гомогенізатор	Запобігання розшаруванню продукту	1250 л/год
6	Ємність для вершків з охолоджувальною сорочкою	Зберігання та охолодження вершків	100 л
7	Ємність для ферментації (йогуртниця)	Вирощування закваски й виробництво йогурту	500 л
8	Відцентровий насос	Перекачування рідких продуктів	—
9	Автомат для фасування йогуртів	Упаковка продукції в стаканчики	—
10	Пластикові ящики для зберігання/транспортування	Логістика готової кисломолочної продукції	—
11	Холодильна камера	Зберігання продукції при зниженій температурі	—
12	Робочий стіл з нержавіючої сталі	Підготовка, фасування, мийка	—

Примітка. Побудовано автором за даними джерела [40]

Вартість такого міні-заводу становить 53 997 тис. грн. Тобто, запропоноване рішення є обґрунтованим кроком у напрямі підвищення ефективності діяльності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА», яке базується на фінансовій стабільності підприємства та враховує потребу в зменшенні втрат від реалізації продукції за зниженою ціною через перевиробництво. Впровадження власного міні-заводу дозволить не лише переробляти надлишки молочної сировини, а й диверсифікувати асортимент, збільшити додану вартість продукції, а також посилити конкурентні позиції на ринку за рахунок виготовлення готових молочних виробів із високим ступенем переробки.

Наступним кроком у дослідженні доцільності впровадження запропонованих заходів є аналіз їх економічної ефективності, що передбачає порівняння обсягу очікуваного прибутку з капітальними інвестиціями, а також оцінку періоду окупності та рентабельності проєкту.

Отже, реалізація основних запропонованих заходів, направлених на підвищення гнучкості управління та швидкості адаптації до глобальних викликів показала, що підприємство в загальному має витратити близько 55 474,6 тис. грн:

впровадження RFID-системи – 832,4 тис. грн (мітки, кліпсатори, стаціонарні зчитувачі, настільні та ручні зчитувачі, програмне забезпечення (табл. 3.1));

впровадження системи контролю управління Юніформ-Агрі – 225,2 тис. грн (програмного забезпечення – 200 тис. грн та абонентська плата – 25,2 тис. грн на рік);

додавання посади ризик-менеджера – 420,0 тис. грн (35 тис. грн щомісячна заробітна плата);

побудова міні-заводу для переробки молока – 53 997,0 тис. грн (комплектація молочного заводу табл. 3.7).

Розраховуємо, що всі запроваджені заходи дозволять підвищити прибутковість не менше, ніж на 7%. Тоді, економічна ефективність усіх

впроваджень буде становити:

$$\begin{aligned} \text{Ефективність (ROI)} &= \frac{\text{Очікуваний прибуток} - \text{Капітальні інвестиції}}{\text{Капітальні інвестиції}} = \\ &= \frac{1001389 \text{ тис. грн} \cdot 7\% - 55474,6 \text{ тис. грн}}{55474,6 \text{ тис. грн}} \cdot 100\% = 26,4\% \end{aligned}$$

Очікувана ефективність заходів становить приблизно 26,4%, що свідчить про доцільність їх реалізації.

Таким чином, оптимізація системи управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» через впровадження інноваційних технологій, таких як RFID для тваринництва, та використання сучасних цифрових систем обліку (Юніформ-Агрі), сприяє суттєвому підвищенню гнучкості та адаптивності підприємства в умовах глобальних викликів. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, знижує ризики за рахунок диверсифікації та автоматизації процесів, покращує точність обліку, скорочує витрати і підвищує продуктивність. Таке комплексне оновлення системи управління формує конкурентні переваги, забезпечує стабільність і розвиток підприємства в умовах динамічного ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено напрями удосконалення системи адаптивного управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» в умовах глобальних викликів:

1. Система адаптивного управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» має значний потенціал для підвищення стійкості в умовах глобальних викликів, однак існуючі недоліки у стратегічній, інвестиційній та технологічній сферах суттєво обмежують можливості підприємства для

довгострокового розвитку. Нестійкість до зовнішніх економічних факторів, тимчасова відмова від інвестицій, недостатній рівень цифрової трансформації та надмірна орієнтація на операційну діяльність створюють системні ризики, які знижують конкурентоспроможність і інноваційний потенціал агрофірми. Для забезпечення ефективної адаптації та стійкого зростання необхідно впровадити інструменти стратегічного прогнозування, розвивати фінансову гнучкість, активізувати інвестиційну діяльність і системно інтегрувати цифрові технології, а також посилити компетенції управлінського персоналу шляхом формування культури стратегічного мислення і інновацій.

2. Оптимізація системи управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» із впровадженням інноваційних технологій, зокрема RFID-системи у тваринництві, та цифрових платформ управління фермою, є основними заходами до підвищення гнучкості та адаптивності підприємства в умовах глобальних викликів. Такий підхід дозволяє не лише автоматизувати та удосконалити контроль і облік поголів'я, знизити витрати і покращити продуктивність, а й створює фундамент для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи конкурентні переваги та стабільний розвиток агропідприємства. Впровадження передових технологічних рішень і диверсифікація управлінських інструментів сприяють ефективній реалізації стратегічних цілей компанії та зміцненню її позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

За підсумками проведеного дослідження у кваліфікаційній роботі на тему «Управління адаптацією підприємства до глобальних викликів» зроблено такі висновки.

1. Глобальні виклики становлять собою системні загрози планетарного масштабу, що охоплюють економічну, соціальну, екологічну, технологічну, політичну та ціннісну сфери й мають взаємопов'язаний і багатовимірний характер впливу на діяльність підприємств. Їх класифікація охоплює шість основних груп: економічні, соціальні, технологічні, екологічні, геополітичні та інституційні, кожна з яких створює як нові ризики (нестабільність, розрив ланцюгів постачання, зниження попиту), так і потенційні можливості (інновації, цифровізація, розвиток сталого бізнесу). Сутність глобальних викликів полягає у необхідності адаптації підприємств до динамічних змін, передбачення криз та розробки стратегічних рішень, які забезпечують стійкість, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися в умовах глобальної невизначеності.

2. В умовах глобальних викликів, управління адаптацією підприємства набуває стратегічного значення і ґрунтується на гнучкому реагуванні на постійно змінюване зовнішнє середовище. Теоретичні підходи до управління адаптацією охоплюють концепції стійкості, гнучкості та адаптивності, що проявляються через моделі управління змінами, зокрема поетапне впровадження трансформацій та впровадження стратегій адаптації: релокація, оптимізація процесів, розширення ринків, диверсифікація постачальників тощо. Ефективність таких підходів визначається здатністю підприємства передбачати ризики, своєчасно змінювати управлінські підходи, зберігати довіру персоналу та підтримувати економічну стійкість завдяки швидкому прийняттю рішень і модернізації внутрішніх процесів.

3. Здатність підприємства адаптуватися в умовах глобальної нестабільності визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, які

формують його адаптаційний потенціал. До основних внутрішніх чинників належать гнучкість управління та організаційної структури, фінансова стійкість, людський і інноваційний потенціал, цифрова трансформація, а також ефективна система ризик-менеджменту. Вони забезпечують оперативне реагування на зовнішні виклики, проактивне використання можливостей і стійкість до шоків. Водночас, зовнішні чинники, такі як партнерські зв'язки, клієнтоорієнтованість і зміни в бізнес-середовищі, виступають каталізаторами змін і джерелами додаткових ресурсів. Основну роль у цьому процесі відіграє активна складова – людський капітал, який через зміну мислення, здатність до навчання та управлінські рішення визначає напрям і ефективність адаптаційних процесів. Системна взаємодія гнучких управлінських підходів, сучасних технологій, інституційної підтримки та людського чинника забезпечує підприємству здатність не лише виживати, а й зміцнювати конкурентоспроможність у періоди глобальної нестабільності.

4. Аналіз системи управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» свідчить про наявність чітко структурованої організаційної моделі, яка забезпечує ефективний розподіл обов'язків, відповідальності та взаємодії між функціональними підрозділами. Завдяки приналежності до агропромислового холдингу «Астарта-Київ», значній ресурсній базі, професійному керівництву та активному впровадженню інноваційних технологій підприємство демонструє високий рівень ринкової потужності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Система управління підприємства орієнтована на досягнення стратегічних цілей, підвищення продуктивності та створення сприятливого корпоративного клімату, що формує передумови для подальшого сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку.

5. ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, що свідчить про стабільний розвиток підприємства, ефективне управління ресурсами та зростання фінансових результатів. Спостерігається сталий приріст сукупного

й власного капіталу, покращення рентабельності діяльності, зростання продуктивності праці та прибутковості. Хоча підприємство стикається з викликами у сфері логістики, загальна ефективність використання активів зросла. Отримані результати свідчать про доцільність подальшого вдосконалення операційної та логістичної діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності та адаптації до сучасних ринкових умов

6. Оцінка системи адаптивного управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» засвідчує її високий рівень ефективності та стійкості в умовах багатофакторної кризи. Досліджуване товариства демонструє здатність до гнучкого реагування на зовнішні виклики завдяки диверсифікованій структурі бізнесу, чіткому функціонуванню організаційної моделі, збереженню трудового колективу та впровадженню сучасних управлінських технологій. Незважаючи на значний негативний вплив економічних, соціальних та політичних факторів, підприємство не лише підтримує стабільну діяльність, а й активно реалізує соціальні ініціативи та забезпечує виробничу безперервність, що свідчить про високу адаптивність та соціальну відповідальність менеджменту. Проте, для підвищення адаптивності управлінської системи ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» доцільно зосередити зусилля на активізації інвестиційної діяльності, розвитку цифрової грамотності персоналу та посиленні кіберзахисту, що дозволить ефективніше реагувати на зовнішні виклики та забезпечити стале розвиток у довгостроковій перспективі

7. З метою підвищення адаптивності ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» в умовах глобальних викликів доцільно зосередитися на стратегічних напрямках, що охоплюють впровадження механізмів економічного прогнозування та ризик-менеджменту, активізацію інвестиційної діяльності, модернізацію виробничих потужностей, а також цифрову трансформацію всіх бізнес-процесів. Слабка стійкість до зовнішніх економічних чинників, зниження інвестиційної привабливості, відсутність системного підходу до цифровізації та управління ресурсами суттєво

обмежують здатність підприємства до стратегічного розвитку. У зв'язку з цим, критично важливими є заходи зі зміцнення фінансової гнучкості, розбудови інноваційного потенціалу та створення інтегрованої цифрової екосистеми, що дозволить підвищити ефективність, адаптивність і конкурентоспроможність підприємства на національному та глобальному рівнях.

8. Оптимізація системи управління ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА» через впровадження інноваційних технологій, таких як RFID для тваринництва, та використання сучасних цифрових систем обліку (Юніформ-Агрі), сприяє суттєвому підвищенню гнучкості та адаптивності підприємства в умовах глобальних викликів. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, знижує ризики за рахунок диверсифікації та автоматизації процесів, покращує точність обліку, скорочує витрати і підвищує продуктивність. Таке комплексне оновлення системи управління формує конкурентні переваги, забезпечує стабільність і розвиток підприємства в умовах динамічного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 18.05.2025).
2. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 19.04.2025).
3. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 19.04.2025).
4. Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> (дата звернення 10.05.2025).
5. Боровик Т.М. Економічні виклики для вітчизняного бізнесу. *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Підприємництво та бізнес адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації»*. (м. Харків, 1-28 лютого 2024 р.) Харків: ХНУМГ імені О.М. Бекетова, 2024. С. 303-306. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/65283/> (дата звернення 07.05.2025).
6. Власова В.П., Тарновська І.В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85> (дата звернення: 10.05.2025).
7. Геєць В.М. Соціальна реальність у цифровому просторі. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 3-28. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.003> (дата звернення: 05.10.2025).
8. Гордєєва І.О. Оцінка адаптивності управління організацією методом аналізу ієрархій за критеріями ефективності та своєчасності прийняття рішень. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?or=1&z=9073> (дата звернення: 09.05.2025).
9. Гордєєва І.О. Прийняття управлінських дій з адаптації проектно-орієнтованих організацій за критеріями «ефективність-своєчасність».

Управління розвитком складних систем. 2021. Вип. 46. С. 56-63.

10. Гринів Л., Михайлів Г. Особливості ЗЕД підприємств України в умовах глобалізації та воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології.* 2023. № 14 (28). С. 74-84.

11. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір.* 2021. Вип. 175. С. 52-58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-10> (дата звернення: 10.05.2025).

12. Грінченко Р.В., Кисличко К.А., Нечепелюк В.Г. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2023. Вип. 5-6 (306-307). С. 91-100.

13. Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2021. 188 с.

14. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8> (дата звернення: 11.05.2025).

15. Дернова І.А., Боровик Т.М. Глобальні виклики: економічний та соціальний аспекти. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2024. Вип. 2 (12). С. 246-256.

16. Дослідження стану бізнесу в Україні. 2023. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/5/28594-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opit_uvanna_v_sicni_2023_roku.pdf (дата звернення: 08.05.2025).

17. Дослідження стану бізнесу в Україні. 2025. URL: <https://www.business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-bere-zni-2025-roku> (дата звернення: 08.05.2025).

18. Жосан Г.В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в

умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 179-187. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001261171> (дата звернення: 09.05.2025).

19. Книш М.М., Котик Л.І. Актуальні наукові підходи до трактування глобальних проблем. *Грааль наук*. 2022. № 20. С. 276-281. DOI: 10.36074/grail-of-science.30.09.2022.055 (дата звернення 05.05.2025).

20. Козлова І.М., Велика О.Ю., Козлов Н.В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. Вип. 5. С. 134-140.

21. Котко О.К., Шаровара О.М., Маланчій С.О., Гордєєва І.О. Модель адаптивного управління проектноорієнтованими організаціями за критеріями ефективності і своєчасності. *Review of transport economics and management*. 2021. Вип. 5 (21). С. 194-205. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2021/243658>. <http://pte.diit.edu.ua/article/view/243658/242291> (дата звернення: 19.05.2025).

22. Кривобок К.В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 2. С. 190-199.

23. Кривобок К.В. Групування факторів середовища та їх вплив на адаптаційні процеси підприємств в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 1. С. 143-149.

24. Кузьмук І. Я., Осипова А.А., Вишнюк В.В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. *Академічні візії 2024*. Вип. 32. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.11447985> (дата звернення: 19.05.2025).

25. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Нове щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій». 2024. Вип. 21. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7391> (дата звернення 10.05.2025).

26. Кузяків О., Ангел Є., Федець І. Гулік А. Басько Г., Шаповалова Д. Про нове щомісячне опитування підприємств. Витримати бурю. Рік 3. ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій». 2025.

Вип. 33. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/NRES/_NRES_January_25_ua_Final_.pdf (дата звернення 10.05.2025).

27. Маслій О., Ківшик О., Котелевець М. Загрози економічній безпеці держави в умовах глобальних перетворень. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 25-30.

28. Михайліченко Л.В., Дашко І.М. Нові глобальні виклики економічного розвитку України в воєнний та повоєнний періоди. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2024. Вип. 159 (спецвипуск частина 1). С. 134-136.

29. Молоканова В.М. Особливості інтегрованого управління проектноорієнтованими компаніями. *Інтелектуальні інформаційні системи в управлінні проектами та економіці в умовах воєнного стану: Міжнародна науково-практична конференція (с. Коблево, 13-16 вересня 2022 р.)*. Харків: ХНУРЕ, 2022. С. 25-28.

30. Молоканова В.М. Проектно-орієнтоване відновлення та розвиток територій України у повоєнний період. *Управління проектами у розвитку суспільства: тези доповідей*. Київ: КНУБА, 2023. С. 180-182.

31. Новікова М.М., Боровик М.В., Бубирьов Є.А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 219-225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225> (дата звернення: 10.05.2025).

32. Пілецька С.Т., Лункіна І.Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4) (дата звернення: 12.05.2025).

33. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 108-114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14> (дата звернення: 11.05.2025).

34. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в

умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. Вип. 9 (97), С. 158-161. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32> (дата звернення: 18.05.2025).

35. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с.

36. Сайт компанії Afimilk. URL: <https://www.afimilk.com/ru/> (дата звернення: 22.05.2025).

37. Сайт компанії Ardix Systems. URL: <https://ardix.systems/portfolio/animals-identification/> (дата звернення: 20.05.2025).

38. Сайт компанії DelPro. URL: <https://www.delaval.com/uk/nashi-rishennya/upravlinnya-fermoyu/delaval-delpro/> (дата звернення: 21.05.2025).

39. Сайт компанії DigiFarm Software. URL: <https://dfsoft.ru/dairycomp305> (дата звернення: 21.05.2025).

40. Сайт компанії Swt Group. URL: <https://energomash.in.ua/ua/> (дата звернення: 22.05.2025).

41. Сайт компанії You Control. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=16427975#express-universal-file> (дата звернення: 15.05.2025).

42. Сайт компанії Юніформ-Агрі. URL: <http://www.uniform-agri.com.ua/pro-uniform-agri/> (дата звернення: 22.05.2025).

43. Сіденко В.Р. Інклюзивний розвиток у ракурсі глобальних економічних трендів: виклики та можливості для України. *Український соціум*. Серія: *Суспільні трансформації: міждисциплінарний аспект*. 2024. № 3-4 (90-91). С. 13-34. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2024.03-04.013> (дата звернення: 05.05.2025).

44. Скриль В.В. Діяльність бізнесу у військовий час. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство*: збірник міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Полтава. 2022. С. 192-195.

45. Статут компанії ТОВ «АГРОФІРМА «ІМ. ДОВЖЕНКА». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/regulations/?id=16427975> (дата звернення: 16.05.2025).

46. Татар М.С., Толчинін-Бурунський Є.І. Комплексне оцінювання та формування сценаріїв забезпечення інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Економічні горизонти*. 2024. № 1 (27). С. 39-51. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.298516](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298516) (дата звернення 05.05.2025).

47. Тетерін О.А., Гойдаш Ю.Р., Процак К.В. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. *Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Вип. 2 (9). С. 200-211. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/management_223maket-200-211.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

48. Турчіна С.Г., Шпетний В.В. Інтелектуальний потенціал і кадрова політика як чинники стійкості бізнесу в умовах війни. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: матеріали тез II Міжнар. наук.-практ. конф.; 24 січ. 2025 р. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2025. С. 190-192.

49. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/> (дата звернення: 06.05.2025).

50. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127> (дата звернення: 18.05.2025).

51. Халіна В.Ю., Абеленцев Є.В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6> (дата звернення: 11.05.2025).

52. Ципліцька О., Дейнеко О. Адаптивність стратегічного планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140> (дата звернення: 11.05.2025).

53. Чернишов О. Особливості застосування концепції адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Економіка та*

суспільство. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-13> (дата звернення: 19.05.2025).

54. Шевченко О.В. Комунікації глобальних змін клімату: концептуальний вимір. *Міжнародні та політичні дослідження*. 2023. № 36. С. 224-231. DOI: <https://doi.org/10.18524/2707-5206.2023.36.288722> (дата звернення: 05.05.2025).

55. Юхман Я., Бережницький О. Інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 19 (38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18) (дата звернення: 11.05.2025)

56. Global Risks Report 2023. 18th Edition, is published by the World Economic Forum. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/> (дата звернення: 05.05.2025).

57. Global Risks Report 2024, 19th Edition, is published by the World Economic Forum. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (дата звернення: 05.05.2025).

58. Global Risks Report 2025, 20th Edition, is published by the World Economic Forum. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/in-full/> (дата звернення: 05.05.2025).

59. Oblój K., Voronovska R. How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67. Issue 1. P. 93-105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001> (дата звернення: 05.05.2025).

ДОДАТКИ