

5. Tourism during the war – how Russian, Ukrainian and European tourism changed. URL: <https://www.oconomus.hu/en/analyses/tourism-during-the-war-how-russian-ukrainian-and-european-tourism-changed/> (дата звернення 01.12.2025).
6. Повертаємося до подорожей. В Україні зафіксовано зростання туристичного потоку на 70%. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/join-up-ukrajina-turistichnyy-potik-zris-na-70-ta-novi-napryamki-u-2025-50541529.html> (дата звернення: 05.12.2025).
7. Tourism in the 2030 Agenda. UNWTO. URL: <https://www.untourism.int/tourism-in-2030-agenda> (дата звернення 29.11.2025).
8. Publications Office of the European Union. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/678c08ab-bc06-11ee-b164-01aa75ed71a1> (дата звернення 30.11.2025).
9. OECD Tourism Trends and Policies 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html (дата звернення 28.11.2025).
10. UN Tourism Confirms New Secretary-General. URL: <https://www.untourism.int/> (дата звернення 29.11.2025).
11. Transition Tourism Pathway: The European Commission's Vision for 2030. URL: <https://transition-pathways.europa.eu/tourism/ttp-reports/transition-tourism-pathway-european-commissions-vision-2030> (дата звернення 02.12.2025).
12. Policy and Destination Management. UNWTO. URL: <https://www.untourism.int /destination-management> (дата звернення 01.12.2025).
13. Цвілій С. Стратегічний розвиток інвестиційного потенціалу індустрії туризму України в постконфліктному періоді. *Зб. наукових праць НУК імені адмірала Макарова*. 2025. № 2(500). С. 332 – 343. [https://doi.org/10.15589/znp2025.2\(500\).44](https://doi.org/10.15589/znp2025.2(500).44)
14. But T., Mamotenko D. Management Increasing the economic development of the EU countries through the implementation of the “Smart City” concept. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. Vol. 1, no. 31. P. 27–37. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-03>

УДК 005.21:631.1]:355.018

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЇХ ПОВОЄННОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Макаренко П. М.

доктор економічних наук, професор,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8967-9122>

Михальчук О. В.

аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8461-4268>

Повоєнне відновлення українського аграрного сектору вимагає не косметичних правок, а фундаментального переосмислення моделей розвитку. Війна стала стрес-тестом, що оголив системні слабкості: надмірну залежність від фізичної логістики, вразливість виробничих ланцюгів, недосконалість управління ризиками, низький рівень технологічної інтегрованості. У цих умовах управління стратегічними змінами перетворюється на базовий механізм виживання й подальшої модернізації аграрних підприємств.

Сучасні агропідприємства змушені працювати в «тумані невизначеності», де без стратегічних змін неможливо забезпечити конкурентоспроможність, стійкість і адаптивність.

Тому ключовим завданням менеджменту стає не просто реагування на зовнішні виклики, а системне формування траєкторій розвитку, здатних перетворити кризу на вікно можливостей.

Стратегічні зміни доцільно розглядати як цілеспрямовані трансформації у структурі, внутрішніх процесах, ресурсному забезпеченні та стратегічному мисленні підприємства, що забезпечують підвищення його здатності адаптуватися до довготривалих викликів і формують підґрунтя для сталого розвитку в умовах динамічного середовища [2]. У повоєнний період важливість стратегічних змін суттєво зростає, оскільки аграрні підприємства функціонують у ситуації посиленої невизначеності, порушення ланцюгів постачання, трансформації ринкової кон'юнктури та ресурсних обмежень.

Класичні підходи до управління змінами, розроблені Дж. Коттером, П. Ленсіоні, Г. Мінцбергом, а також положення теорії ресурсної стійкості, набувають особливої значущості в умовах повоєнного відновлення. Вони визначають необхідність системного й послідовного підходу до трансформацій, що уможливають:

- функціонування підприємства в режимі постійних ризиків і зовнішніх шоків;
- оперативне оновлення бізнес-моделей відповідно до змін ринку та логістичних обмежень;
- переосмислення й реструктуризацію ключових операційних процесів;
- перехід до цифровоорієнтованих форм управління та запровадження технологічних рішень для підвищення гнучкості та стійкості.



Рис. 1. Етапи управління стратегічними змінами на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 5]

Управління стратегічними змінами передбачає реалізацію комплексу послідовних етапів, що формують інтегровану систему трансформаційного розвитку підприємства – рис.1. Управління стратегічними змінами виступає комплексним механізмом, який формує здатність аграрних підприємств до відновлення, модернізації та довгострокового розвитку в умовах повоєнної трансформації економіки.

Повоєнні трансформації аграрного сектору України зумовлюються комплексом взаємопов'язаних чинників, які визначають масштаби, напрям та інтенсивність стратегічних

змін. Найсуттєвішими серед них є геоекономічні виклики, ресурсні обмеження, технологічні тенденції та інституційно-правові трансформації.

Геоекономічний вимір характеризується руйнуванням критичної інфраструктури, мінуванням і тимчасовою недоступністю частини сільськогосподарських угідь, зміною традиційних експортних маршрутів і значним зростанням логістичних витрат. У таких умовах аграрні підприємства вимушені переглядати виробничі стратегії, адаптувати збутові канали та формувати нові моделі логістичної взаємодії, здатні забезпечити безперервність господарської діяльності [5].

Ресурсні обмеження проявляються у гострому кадровому дефіциті, спричиненому мобілізаційними та міграційними процесами, у пошкодженні технічних засобів та виробничих потужностей, а також у суттєвому ускладненні доступу до фінансових ресурсів [5]. Це обмежує можливості здійснення модернізаційних інвестицій та вимагає від підприємств раціоналізації ресурсної структури, оптимізації витрат і посилення внутрішньої ефективності.

На тлі цих викликів аграрний сектор демонструє інтенсивний технологічний розвиток. Активно впроваджуються технології точного землеробства, цифрові системи управління виробництвом, рішення *satellite farming* та інструменти аналізу великих даних [3]. Водночас швидкими темпами розвивається сегмент альтернативної енергетики - біогазові установки, біомаса та сонячні енергетичні системи, що створює додаткові можливості для підвищення енергетичної автономності та продуктивності агропідприємств.

Інституційно-правове середовище також зазнає суттєвих змін під впливом євроінтеграційних процесів. Посилюються вимоги до екологічної безпеки, простежуваності виробництва, сталості виробничих практик, управління вуглецевим слідом і відповідності ESG-критеріям [3]. Впровадження регуляторних норм, зокрема стандартів CSRD, потребує від підприємств глибокої адаптації управлінських політик та технологічної модернізації.

У комплексі ці чинники формують об'єктивну та нагальну потребу у системному стратегічному управлінні змінами, без якого аграрні підприємства не зможуть забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і модернізацію у повоєнний період.

Стратегічні пріоритети повоєнної модернізації аграрних підприємств формуються під впливом необхідності відновлення виробничого потенціалу, підвищення стійкості до зовнішніх ризиків і переходу до нових моделей розвитку, що відповідають євроінтеграційним вимогам та глобальним ринковим тенденціям [1]. Одним із ключових напрямів виступає відновлення та диверсифікація логістичних систем, що передбачає переорієнтацію з традиційних морських маршрутів на мультимодальні транспортні рішення, здатні забезпечити стабільність експорту в умовах зміненої геополітичної ситуації.

Важливим стратегічним вектором є цифровізація, яка охоплює впровадження інтелектуальних систем управління, технологій штучного інтелекту, геоінформаційних платформ та IoT-рішень. Цифрові інструменти підвищують точність прогнозування, оптимізують використання ресурсів і створюють основу для впровадження адаптивних моделей управління виробництвом [2].

Суттєвого значення набуває орієнтація на сталий розвиток та декарбонізацію. Розвиток біоенергетики, зокрема біогазових комплексів і технологій використання біомаси, стає стратегічним інструментом енергетичної автономності аграрних підприємств та скорочення їхнього вуглецевого сліду.

Кадрові пріоритети модернізації полягають у формуванні нових моделей управління людськими ресурсами, що включають розвиток компетенцій працівників (*upskilling*), залучення ветеранів та використання гнучких форм зайнятості. Це дозволяє компенсувати кадрові втрати воєнного періоду та адаптувати робочу силу до сучасних технологічних і організаційних вимог.

Значущим напрямом повоєнного розвитку є розширення високотехнологічної переробки агропродукції. Перехід до глибокої переробки підвищує рівень доданої вартості, посилює конкурентні позиції України на світових ринках та сприяє формуванню стійких експортноорієнтованих ланцюгів [3].

Завершальним стратегічним пріоритетом виступає інтеграція з європейськими ринками, що передбачає дотримання вимог сертифікації, впровадження стандартів якості та безпеки, а також участь у програмах міжнародного відновлення та підтримки. Виконання цих умов забезпечує аграрним підприємствам розширення ринкових можливостей і доступ до інноваційних практик післявоєнної реконструкції.

У цілому стратегічні пріоритети повоєнної модернізації формують комплексний вектор трансформації аграрного сектору, спрямований на підвищення його стійкості, інноваційності та глобальної конкурентоспроможності.

Управління стратегічними змінами постає ключовим чинником повоєнної модернізації аграрних підприємств України, визначаючи їхню здатність адаптуватися до трансформованих економічних, технологічних та інституційних умов. Стратегічні зміни не можуть розглядатися як одноразовий захід чи реакція на зовнішні виклики - це тривалий, безперервний процес, що охоплює всі рівні функціонування підприємства: організаційну структуру, кадровий потенціал, виробничо-технологічну базу, логістичну інфраструктуру, бізнес-моделі та корпоративну культуру.

Результати аналізу свідчать, що післявоєнне відновлення аграрного сектору відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників: від руйнування інфраструктури та ресурсних обмежень до інтенсивної цифровізації, розвитку біоенергетики та посилення нормативно-правових вимог у контексті євроінтеграції. У такому середовищі стратегічні трансформації стають необхідною умовою стійкого розвитку підприємств, забезпечуючи підвищення їхнього інноваційного потенціалу, енергетичної автономності, операційної гнучкості та конкурентоспроможності на світових ринках.

Підприємства, що здатні системно впроваджувати зміни, зокрема диверсифікувати логістичні маршрути, модернізувати виробництво, цифровізувати управління, розвивати переробку та впроваджувати ESG-підходи, отримують стратегічні переваги в умовах високої невизначеності. Саме такі суб'єкти господарювання формуватимуть ядро економічного відновлення України та визначатимуть стандарти сталого й інноваційного розвитку аграрного сектору у довгостроковій перспективі.

Таким чином, управління стратегічними змінами виступає фундаментом підвищення стійкості та модернізаційної здатності аграрних підприємств. Його ефективність визначатиме не лише конкурентні результати окремих господарств, а й загальну динаміку відбудови та трансформації агропромислового комплексу України в поствоєнний період.

Список використаних джерел

1. Богданюк І. В., Мандич С. М. Стратегічне управління безпекою підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Регіональна економіка*. 2024. № 3(113). С. 149-156. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-14>
2. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю., Чернявський І. Ю. Обґрунтування моделі стратегічного управління змінами та розвитком цифрового потенціалу підприємства в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1. С. 24–31. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010003>
3. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 386–392.
4. Михальчук О. В. Методи та інструментарій діагностики та оцінки стратегій та стратегічних альтернатив аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 4(53). С.54-67. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-6>
5. Феєр О. В. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. Is. 4. С. 90-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2023_4_12 (дата звернення 30.11.2025).