УДК 005.591:[658.15:005.934]
JEL: G32; M10; Q13; Q14
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-594-602

# МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО МОНІТОРИНГУ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

©2026 ПОЛТОРАК А. С., ОНИЩЕНКО Д. Ю.

*УДК 005.591:[658.15:005.934]*
*JEL: G32; M10; Q13; Q14*

**Полторак А. С., Онищенко Д. Ю. Методичний підхід до моніторингу стану управління змінами аграрних підприємств у системі зміцнення фінансово-економічної безпеки**

*Актуальність проблеми зумовлена необхідністю системного моніторингу управління змінами аграрних підприємств за умов невизначеності, коли високий рівень фінансово-економічної безпеки не завжди супроводжується достатньою ресурсною спроможністю до перетворень. Мета статті полягає в розробленні методичного підходу до моніторингу стану управління змінами для обґрунтованого вибору стратегічної орієнтації та режиму її реалізації. Використано методи інтегрального оцінювання, мінімаксного нормування, аналізу трендів, загального морфологічного, матричного, порівняльного та сценарного аналізу. Інформаційна база охоплює фінансову звітність десяти аграрних підприємств Миколаївської області за 2025 р. і три попередні звітні періоди. Досліджено взаємозв'язок рівня фінансово-економічної безпеки, фінансово-ресурсної спроможності до змін і динаміки безпекового стану. За результатами дослідження сформовано морфологічне поле з 30 стратегічних позицій та визначено чотири типи управлінської поведінки: антикризовий, адаптивний, превентивний і трансформаційний. Апробація засвідчила віднесення 60% підприємств до превентивної та 40% – до антикризової зон. З'ясовано, що достатнього та високого рівнів спроможності до змін не досягло жодне з підприємств. Встановлено, що рівень безпеки визначає потребу у змінах, ресурсна спроможність – допустимий масштаб, а індекс динамічної стійкості та тренд – терміновість та інтенсивність їх здійснення. Обґрунтовано двопараметричний підхід до стратегічного позиціонування з динамічним коригуванням режиму реалізації та циклічним повторним оцінюванням. Запропоновано застосовувати матрицю для вибору стратегії, визначення пріоритетності заходів, цільових траєкторій і коригування управлінських рішень без додаткових загроз фінансово-економічній безпеці.*

***Ключові слова:*** *управління змінами; економічна безпека; аграрні підприємства; стратегічне управління; антикризове управління; моніторинг; стратегія управління змінами; стратегічне позиціонування.*

***Рис.:*** *2.* ***Табл.:*** *2.* ***Формул:*** *1.* ***Бібл.:*** *15.*

***Полторак Анастасія Сергіївна*** *– доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Миколаївський національний аграрний університет (вул. Георгія Гонгадзе, 9, Миколаїв, 54020, Україна)*
***E-mail:*** *poltorak@mnau.edu.ua*
***ORCID:*** *https://orcid.org/0000-0002-9752-9431*

***Онищенко Дмитро Юрійович*** *– аспірант факультету менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет (вул. Георгія Гонгадзе, 9, Миколаїв, 54020, Україна)*
***E-mail:*** *dmitrij.onishenko01@gmail.com*
***ORCID:*** *https://orcid.org/0009-0008-0093-1362*

*UDC 005.591:[658.15:005.934]*
*JEL: G32; M10; Q13; Q14*

***Poltorak A. S., Onyshchenko D. Yu. A Methodological Approach to Monitoring the State of Change Management in Agrarian Enterprises within the System of Strengthening Financial and Economic Security***

*The relevance of the problem is determined by the need for systematic monitoring of change management in agrarian enterprises under conditions of uncertainty, when a high level of financial and economic security is not always accompanied by sufficient resource capacity to implement transformations. The aim of the article is to develop a methodological approach to monitoring the state of change management to ensure a well-founded selection of strategic orientation and its implementation mode. The study employs methods of integral assessment, min–max normalization, trend analysis, general morphological analysis, matrix analysis, comparative analysis, and scenario analysis. The empirical basis comprises the financial statements of ten agrarian enterprises in Mykolaiv region for 2025 and the three preceding reporting periods. The interrelationship between the level of financial and economic security, financial and resource capacity for change, and the dynamics of the security status is examined. Based on the research findings, a morphological field comprising 30 strategic positions was developed, and four types of managerial behavior were identified: anti-crisis, adaptive, preventive, and transformational. The practical application of the approach revealed that 60% of the enterprises were classified within the preventive strategic zone and 40% within the anti-crisis strategic zone. It was found that none of the enterprises achieved sufficient or high levels of capacity for change. It was found that the level of security determines the need for change, resource capacity determines the permissible scale of change, while the dynamic stability index and trend determine the urgency and intensity of its implementation. A two-parameter approach to strategic positioning, incorporating dynamic adjustment of the implementation mode and cyclical reassessment, was substantiated. The application of the proposed matrix is recommended for strategy selection, prioritization of measures, identification of target trajectories, and adjustment of managerial decisions without creating additional threats to financial and economic security.*

***Keywords:*** *change management; economic security; agrarian enterprises; strategic management; anti-crisis management; monitoring; change management strategy; strategic positioning.*

***Fig.:*** *2.* ***Tabl.:*** *2.* ***Formulae:*** *1.* ***Bibl.:*** *15.*

***Poltorak Anastasiia S.*** *– D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management, Business and Administration, Mykolaiv National Agrarian University (9 Heorhiia Honhadze Str., Mykolayiv, 54020, Ukraine)*
***E-mail:*** *poltorak@mnau.edu.ua*
***ORCID:*** *https://orcid.org/0000-0002-9752-9431*
***Onyshchenko Dmytro Yu.*** *– Postgraduate Student, Faculty of Management, Mykolaiv National Agrarian University (9 Heorhiia Honhadze Str., Mykolayiv, 54020, Ukraine)*
***E-mail:*** *dmitrij.onishenko01@gmail.com*
***ORCID:*** *https://orcid.org/0009-0008-0093-1362*

Сучасне функціонування аграрних підприємств характеризується мінливістю зовнішнього середовища, посиленням ризиків та необхідністю одночасно зберігати стійкість поточної діяльності та своєчасно адаптувати параметри функціонування до нових умов. За таких обставин управління змінами набуває значення не окремої реакції, а безперервної управлінської діяльності, результативність якої визначається здатністю підприємства передбачати загрози, перебудовувати та перерозподіляти ресурси, підтримувати організаційну стійкість [2; 5; 6; 13]. Особливої актуальності ця проблематика набуває для аграрних підприємств, фінансово-економічна безпека яких залежить від здатності нейтралізувати ризики, ефективно використовувати ресурсний потенціал і забезпечувати його відтворення в умовах невизначеності [3; 4; 14; 15].

Водночас наявність високого рівня фінансово-економічної безпеки не є достатньою передумовою для здійснення масштабних перетворень, оскільки можливості їх реалізації визначаються також спроможністю підприємства до змін. Це зумовлює необхідність переходу від фрагментарного оцінювання окремих параметрів до системного моніторингу, який поєднує діагностику рівня фінансово-економічної безпеки, оцінювання фінансово-ресурсної спроможності до змін і врахування динаміки безпекового стану.

Отже, актуальною науково-прикладною проблемою є формування методичного підходу, здатного перетворити результати такого моніторингу на інформаційне підґрунтя для обґрунтованого вибору антикризової, адаптивної, превентивної або трансформаційної спрямованості управлінських змін відповідно до фактичного стану та можливостей конкретного аграрного підприємства.

## ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретико-методичне підґрунтя дослідження управління змінами в системі зміцнення фінансово-економічної безпеки формується на перетині кількох наукових напрямів. Класичні дослідження організаційних змін розкривають їх як складний процес, результативність якого залежить від взаємодії змісту, контексту, процесу та результатів перетворень, а також від готовності організації до їх реалізації [2; 10]. Водночас ці підходи переважно мають загальноорганізаційний характер і не враховують безпекову специфіку управлінських рішень.

Концепція динамічних спроможностей Д. Тіса, Г. Пізано, А. Шуена, а також К. Айзенхардт і Дж. Мартіна зміщує акцент на здатність підприємства інтегрувати, перебудовувати та перерозподіляти ресурси відповідно до змін середовища [6; 13], тоді як С. Дучек розглядає організаційну стійкість через взаємопов'язані спроможності до передбачення, подолання негативних впливів та адаптації [5]. Ці концепції є принципово важливими для пояснення здатності підприємства до змін, однак самі по собі не дають кількісного інструментарію для зіставлення потреби у змінах із реальними ресурсними можливостями їх здійснення.

У площині фінансово-економічної безпеки аграрних підприємств Т. Балановська та співавтори обґрунтовують значення фінансової складової економічної безпеки в антикризовому управлінні [3], Н. Давиденко та співавтори зосереджуються на механізмах нейтралізації ризиків у системі управління фінансовою безпекою [4], С. Василишин і співавтори розвивають аналітичне забезпечення управління економічною безпекою аграрних підприємств [14], а М. Вовк і співавтори моделюють ефективність технологічного управління в контексті економічної безпеки [15]. Окремі дослідження поглиблюють взаємозв'язок змін і безпеки: Т. Капелюшна та співавтори аналізують вплив цифровізаційних змін на управління безпекою підприємств в умовах невизначеності [7], І. Клочан і Д. Філіпов поєднують оцінювання та прогнозування фінансової безпеки з умовами управління змінами [8], О. Кузьмін, О. Юринець та І. Прокопенко розглядають організаційні зміни в контексті кризового управління [9], А. Полторак і співавтори акцентують увагу на стратегічному управлінні відновленням фінансово-економічної безпеки в умовах системних трансформацій [11].

Для роботи з невизначеністю важливими є також сценарний підхід, систематизований М. Амером, Т. Даїмом і А. Джеттером [1], і загальний морфологічний аналіз Т. Рітчі [12], які дозволяють структурувати альтернативні конфігурації управлінських рішень.

Водночас критичний аналіз наведених досліджень засвідчує їх певну фрагментарність: праці з управління змінами здебільшого не пов'язують характер і масштаб змін із фактичним рівнем фінансово-економічної безпеки; дослідження економічної та фінансової безпеки переважно концентруються на діагностиці стану, ризиках або окремих функціональних складових, не визначаючи, які саме управлінські зміни є доцільними за конкретного поєднання рівня безпеки та ресурсної спроможності підприємства; крім того, недостатньо опрацьованим залишається перехід від разової оцінки до моніторингової логіки, що враховує не лише поточний стан, а і його динаміку та здатність підприємства фінансувати і реалізовувати зміни. Саме тому *наукова прогалина* полягає у відсутності цілісного методичного підходу до моніторингу стану управління змінами аграрних підприємств, який би інтегрував оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки, фінансово-ресурсної спроможності до змін і динаміки безпекового стану та трансформував результати такого моніторингу у вибір обґрунтованої стратегічної орієнтації – антикризової, адаптивної, превентивної або трансформаційної. Саме така двопараметрична логіка з уточненням режиму реалізації за динамічними характеристиками покладена в основу запропонованого в дослідженні підходу.

## МЕТА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

***Метою*** дослідження є розроблення методичного підходу до моніторингу стану управління змінами аграрних підприємств у системі зміцнення фінансово-економічної безпеки, який на основі поєднання рівня фінансово-економічної безпеки, фінансово-ресурсної спроможності до змін і динаміки безпекового стану забезпечує обґрунтований вибір стратегічної спрямованості управлінських змін та режиму її реалізації. Основна гіпотеза дослідження полягає в тому, що *доцільний тип управлінських змін не може визначатися виключно поточним рівнем фінансово-економічної безпеки підприємства,* адже стратегічне рішення має ґрунтуватися на одночасному врахуванні управлінської потреби у змінах, відображеної рівнем фінансово-економічної безпеки, та реальної фінансово-ресурсної спроможності підприємства їх здійснювати, тоді як динамічні характеристики безпеки мають уточнювати терміновість, інтенсивність і контрольний цикл реалізації обраної стратегії.

Відповідно, сформульовано такі дослідницькі питання: як кількісно оцінити фінансово-ресурсну спроможність аграрного підприємства до змін; яким чином поєднати її з рівнем фінансово-економічної безпеки в єдиній системі моніторингу; як трансформувати отримані результати у вибір антикризової, адаптивної, превентивної або трансформаційної стратегії; яку роль у такому виборі мають відігравати динаміка та тренд фінансово-економічної безпеки.

Методологія дослідження поєднує кількісні та структурно-аналітичні методи. Рівень фінансово-економічної безпеки визначено на основі системи показників ліквідності, капіталізації та фінансової стійкості, прибутковості, доповнених характеристиками динамічної стійкості та прогнозної спроможності; результати агреговано з урахуванням галузевих ваг та інтерпретовано за шестирівневою шкалою від *A* (високого) до *F* (критичного) рівня. Для переходу від статичної діагностики до моніторингової логіки використано аналіз тренду та індекс динамічної стійкості, що дає змогу оцінювати не лише досягнутий рівень безпеки, а й напрям його зміни.

Фінансово-ресурсну спроможність до змін оцінено за шістьма показниками: коефіцієнтом грошового резерву, коефіцієнтом накопиченого внутрішнього резерву, коефіцієнтом фінансової маневреності, коефіцієнтом внутрішнього фінансування змін, ресурсовіддачею та темпом приросту чистого доходу. Для забезпечення порівнянності вихідних показників застосовано мінімаксне нормування; на цій основі розраховано інтегральний індекс фінансово-ресурсної спроможності до змін у діапазоні від 0 до 1.

Для структуризації стратегічних альтернатив застосовано загальний морфологічний аналіз [12]. Морфологічне поле сформовано шляхом перетину шести рівнів фінансово-економічної безпеки та п'яти рівнів фінансово-ресурсної спроможності до змін, унаслідок чого отримано 30 потенційних стратегічних позицій. Оцінювання логічної узгодженості їх комбінацій дозволило співвіднести кожну позицію з одним із чотирьох базових типів управлінської поведінки – антикризовим, адаптивним, превентивним або трансформаційним. Матричний метод використано для візуалізації стратегічного позиціонування підприємств, порівняльний аналіз – для апробації запропонованого підходу, а сценарний аналіз [1] – для визначення можливих цільових траєкторій переходу між стратегічними позиціями за зміни ключових передумов. Динамічні

параметри (індекс динамічної стійкості та характер тренду) не формують окремої координати матриці, а виконують функцію коректора режиму реалізації стратегії, визначаючи терміновість, інтенсивність, черговість заходів і тривалість контрольного циклу.

Інформаційну базу дослідження сформовано за даними фінансової звітності десяти аграрних підприємств Миколаївської області; для розрахунку фінансових коефіцієнтів використано дані поточного та трьох попередніх звітних періодів, що забезпечує можливість ідентифікації не лише поточного стану, а й стійких тенденцій його зміни. Кінцеве стратегічне позиціонування та апробацію методичного підходу здійснено за результатами 2025 р.; вибірка охоплює підприємства з істотно відмінними параметрами фінансово-економічної безпеки та спроможності до змін, що дозволило перевірити дієвість підходу для різних стратегічних позицій. За результатами апробації шість із десяти підприємств потрапили до превентивної, а чотири – до антикризової стратегічної зони.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати дослідження підтвердили доцільність розмежування трьох взаємопов'язаних характеристик стану управління змінами аграрного підприємства:

- *рівня фінансово-економічної безпеки (ФЕБ),* що відображає об'єктивну потребу в управлінських змінах;
- *фінансово-ресурсної спроможності до змін (IC),* яка визначає допустимий масштаб їх реалізації;
- *динаміки ФЕБ, представленої індексом динамічної стійкості (IDS) та характером тренду,* що уточнює терміновість й інтенсивність управлінського реагування.

Відповідно, стратегічну позицію $P_{it}$ аграрного підприємства запропоновано визначати як поєднання двох базових параметрів:

$$P_{it} = (FEB_{it}, IC_{it}), \quad (1)$$

де: $FEB_{it}$ – рівень фінансово-економічної безпеки *i*-го підприємства в періоді *t*; $IC_{it}$ – інтегральний індекс його фінансово-ресурсної спроможності до змін.

При цьому *IDS* і тренд не формують окремої координати позиціонування, а виконують функцію динамічного коректора режиму реалізації стратегії. Така конструкція формує логіку моніторингу, наведену на *рис. 1*.

Результати емпіричного оцінювання десяти аграрних підприємств Миколаївської області засвідчили істотну неоднорідність їх безпекового стану. У 2025 р. інтегральна оцінка ФЕБ варіювала від 0,7 до 4,6 бала: чотири підприємства належали до класу А, два – до класу В, два – до класу Е

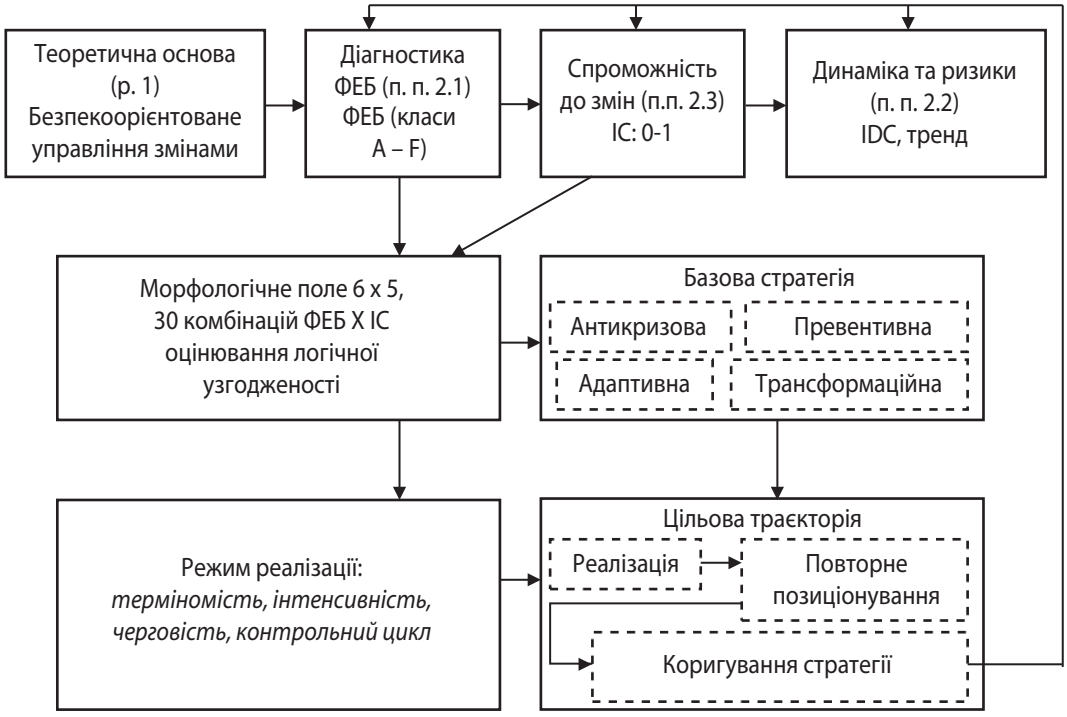



**Рис. 1. Логіка управлінського механізму вибору стратегії управління змінами аграрних підприємств у системі зміцнення фінансово-економічної безпеки**

**Джерело:** розроблено авторами.

і два – до класу F. Водночас структура розподілу за фінансово-ресурсною спроможністю до змін суттєво відрізнялася: сім підприємств мали середній рівень ІС, два – низький і одне – дуже низький; достатнього або високого рівня спроможності не зафіксовано. Отриманий результат є принципово важливим: високий рівень ФЕБ не означає автоматичної готовності підприємства до масштабних змін, а проблемний безпековий стан може поєднуватися з різними ресурсними можливостями його відновлення.

Для переведення результатів діагностики у площину управлінського вибору застосовано загальний морфологічний аналіз [12]. Перетин шести рівнів ФЕБ (A–F) та п'яти рівнів ІС утворив 30 потенційних стратегічних позицій, для яких на основі оцінювання логічної узгодженості визначено домінуючий тип управлінської поведінки (*табл. 1*).

**Таблиця 1**

**Матриця вибору базової стратегії управління змінами аграрного підприємства**

| $FEB_{it}$ \ $IC_{it}$ | | Фінансово-ресурсна спроможність до змін | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **дуже низька [0–0,20]** | **низька (0,20–0,40]** | **середня (0,40–0,60]** | **достатня (0,60–0,80]** | **висока (0,80–1,00]** |
| **Рівень ФЕБ** | A – високий | Превентивна | Превентивна | Превентивна | Трансформаційна | Трансформаційна |
| | B – достатній | Превентивна | Превентивна | Превентивна | Трансформаційна | Трансформаційна |
| | C – прийнятний | Превентивна | Адаптивна | Адаптивна | Трансформаційна | Трансформаційна |
| | D – низький | Антикризова | Антикризова | Адаптивна | Адаптивна | Адаптивна |
| | E – дуже низький | Антикризова | Антикризова | Антикризова | Адаптивна | Адаптивна |
| | F – критичний | Антикризова | Антикризова | Антикризова | Антикризова | Антикризова |

**Джерело:** розроблено авторами за результатами загального морфологічного аналізу [12].

На відміну від симетричного квадрантного поділу, запропонована матриця має асиметричну логіку: погіршення ФЕБ посилює необхідність стабілізації незалежно від наявного ресурсного потенціалу, тоді як перехід до трансформаційної поведінки є обґрунтованим лише за одночасного поєднання достатнього/високого рівня ФЕБ і достатньої/високої спроможності до змін. Запропонована матриця дозволяє розмежувати тип стратегічної поведінки та режим її практичної реалізації. Так, для класу F антикризова стратегія зберігається за будь-якого рівня ІС, оскільки першочерговим завданням є відновлення життєздатності підприємства.

Практична апробація методичного підходу дала змогу визначити індивідуальні стратегічні позиції досліджуваних аграрних підприємств (*табл. 2*).

Апробація засвідчила виражену поляризацію стратегічних позицій: шість із десяти підприємств (60%) потрапили до превентивної стратегічної зони, чотири (40%) – до антикризової, тоді як адаптивна та трансформаційна зони у фактичному розподілі 2025 р. не представлені. При цьому їх відсутність не означає методичної надлишковості відповідних стратегій: вони виступають цільовими зонами, до яких підприємства можуть переходити внаслідок зміцнення ФЕБ і/або нарощування фінансово-ресурсної спроможності.

Особливо показовими є відмінності підприємств з однаковими класами ФЕБ. Так, ТОВ «Варяг» і ТОВ «Союз-Агро» належать до класу B, однак перше має середню спроможність до змін (0,518) за спадаючого тренду, а друге – низьку спроможність (0,344) за стабільної динаміки. Серед підприємств класу A ТОВ «Агрофірма «Лиманський» характеризується IDS = 1,145 і зростаючим трендом, що дозволяє застосовувати розвитково-орієнтований превентивний режим, тоді як СТОВ «Промінь» і ТОВ «Новосілля» за IDS менше одиниці потребують посиленого превентивного контролю. Отже, динамічний компонент не змінює базової стратегічної зони, але суттєво диференціює режим реалізації однієї й тієї самої стратегії.

Для підприємств антикризової зони визначальним є не максимізація масштабу змін, а відновлення базових параметрів ФЕБ. Найбільш обмеженою є позиція ТОВ «Лідер-Агро», де клас E поєднується з дуже низькою ІС = 0,099 і суттєвим послабленням стану, що обґрунтовує селективний антикризовий режим. ТОВ «Агровиробництво» має критичний клас F і низьку ІС = 0,236, тому потребує поетапної стабілізації. Водночас середня спроможність ТОВ «Веселинівська машинно-технологічна станція» та ТОВ «Золота Нива» дозволяє реалізовувати ширший комплекс антикризових заходів, однак цей ресурсний потенціал доцільно спрямовувати насамперед на відновлення ФЕБ, а не на передчасну трансформацію.

**Таблиця 2**

**Матриця вибору базової стратегії управління змінами аграрного підприємства**

| № з/п | Підприємство | Фінансово-економічна безпека: бал / клас | Інтегральний індекс спроможності до змін: показник / інтерпретація | Індекс динамічної стійкості / загальний тренд | Базова стратегія | Режим реалізації |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ТОВ «Веселинівська машинно-технологічна станція» | 0,7 / F | 0,440 / середня | 0,213; суттєве послаблення; спадаючий | Антикризова | Посилений поетапний |
| 2 | ТОВ «Варяг» | 3,9 / B | 0,518 / середня | 0,935; помірне послаблення; спадаючий | Превентивна | Посилений превентивний |
| 3 | ТОВ «Агрофірма «Лиманський» | 4,2 / A | 0,520 / середня | 1,145; суттєве посилення; зростаючий | Превентивна | Розвитково-орієнтований превентивний |
| 4 | ТОВ «Лідер-Агро» | 1,9 / E | 0,099 / дуже низька | 0,479; суттєве послаблення; спадаючий | Антикризова | Селективний |
| 5 | ТОВ «Агровіта 2015» | 4,6 / A | 0,578 / середня | 1,041; помірне посилення; стабільний | Превентивна | Проактивний превентивний |
| 6 | ТОВ «Золота Нива» | 1,2 / E | 0,401 / середня | 0,877; суттєве послаблення; стабільний | Антикризова | Активно-стабілізаційний |
| 7 | СТОВ «Промінь» | 4,6 / A | 0,486 / середня | 0,981; помірне послаблення; стабільний | Превентивна | Посилений превентивний |
| 8 | ТОВ «Новосілля» | 4,6 / A | 0,433 / середня | 0,989; помірне послаблення; стабільний | Превентивна | Посилений превентивний |
| 9 | ТОВ «Агровиробництво» | 0,9 / F | 0,236 / низька | 0,525; суттєве послаблення; стабільний | Антикризова | Обмежений поетапний |
| 10 | ТОВ «Союз-Агро» | 3,7 / B | 0,344 / низька | 0,976; стабільний стан; стабільний | Превентивна | Резервно-захисний |

**Джерело:** розроблено авторами за результатами власних розрахунків.

Встановлено також, що цільова траєкторія підприємства не повинна передбачати одномоментний перехід до максимально сприятливої позиції. Для антикризової зони переважним є вертикальний або діагональний рух із першочерговим підвищенням ФЕБ; для превентивної – переважно горизонтальний рух, спрямований на нарощування ІС за умови збереження досягнутого рівня безпеки. Так, найближчою ціллю для підприємств класу А із середньою спроможністю є перехід до достатнього рівня ІС і, відповідно, трансформаційної стратегічної зони; для підприємств класу E–F – послідовне подолання кризового стану з переходом спочатку до вищого рівня ФЕБ, а надалі – до адаптивної поведінки.

Принциповим результатом дослідження є перетворення запропонованої матриці зі статичного засобу класифікації на циклічний інструмент моніторингу та управління змінами. Після реалізації управлінських заходів передбачається повторне оцінювання ФЕБ, ІС, IDS і тренду, визначення нової матричної позиції та, залежно від отриманого результату, збереження, коригування або зміна стратегічної орієнтації (*рис. 2*).




**Рис. 2. Циклічний механізм моніторингу, вибору та коригування стратегії управління змінами аграрного підприємства**

**Джерело:** розроблено авторами.

Таким чином, отриманий науковий результат полягає у формуванні двопараметричного методичного підходу до моніторингу стану управління змінами аграрних підприємств, у якому поєднання рівня ФЕБ і фінансово-ресурсної спроможності визначає базову стратегічну спрямованість, IDS і тренд – режим її реалізації, а повторне позиціонування – необхідність подальшого коригування. Апробація підтвердила, що застосування однакової стратегії до підприємств навіть з однаковим класом фінансово-економічної безпеки є необґрунтованим, оскільки їх ресурсна спроможність і динаміка можуть суттєво відрізнятися. Саме це забезпечує перехід від констатації стану підприємства до безперервного безпекоорієнтованого управління змінами, зорієнтованого на вибір конкретного типу управлінської поведінки, допустимого масштабу перетворень і найближчої стратегічно доцільної траєкторії розвитку.

## ОБГОВОРЕННЯ

Отримані результати загалом підтверджують і доповнюють висновки попередніх досліджень щодо процесної та контекстної природи організаційних змін. Положення А. Арменакіса та А. Бедіана [2], А. Петтігрю, Р. Вудмана та К. Кемерона [10] про необхідність урахування контексту, процесу та результатів змін конкретизовано через поєднання трьох параметрів: рівня фінансово-економічної безпеки, фінансово-ресурсної спроможності до змін і динаміки безпекового стану. Висновки Д. Тіса, Г. Пізано, А. Шуена [13], К. Айзенхардт і Дж. Мартіна [6] щодо динамічних спроможностей та С. Дучек [5] щодо організаційної стійкості також підтверджуються, однак у нашому дослідженні ці положення набувають кількісного вираження через інтегральний індекс спроможності до змін. Результати узгоджуються з працями Т. Балановської та співавторів [3], Н. Давиденко та співавторів [4], С. Василишина та співавторів [14] щодо значення фінансової безпеки й аналітичного забезпечення управління аграрними підприємствами, але доповнюють їх висновком, що однаковий рівень фінансово-економічної безпеки не означає однакової готовності до змін. Саме тому високий рівень ФЕБ не є достатньою підставою для трансформаційної поведінки за обмеженої ресурсної спроможності, а критичний стан потребує антикризової орієнтації незалежно від потенціалу змін.

Оригінальний авторський внесок полягає у формуванні двопараметричної моделі стратегічного позиціонування, де поєднання рівня ФЕБ і спроможності до змін визначає базову стратегію, а IDS і тренд уточнюють режим її реалізації. На основі загального морфологічного аналізу Т. Рітчі [12] сформовано 30 стратегічних позицій, об'єднаних у чотири типи управлінської поведінки: антикризову, адаптивну, превентивну та трансформаційну; сценарний підхід М. Амера, Т. Даїма та А. Джеттера [1] використано для визначення цільових траєкторій переходу між ними. Принциповою відмінністю запропонованого підходу є його циклічність: після реалізації змін передбачається повторне оцінювання позиції підприємства та коригування стратегії, що перетворює матрицю зі статичного інструменту класифікації на механізм постійного моніторингу.

Водночас дослідження має обмеження: апробацію здійснено на десяти аграрних підприємствах Миколаївської області; фактично представлені лише превентивна й антикризова зони; індекс спроможності до змін відображає переважно фінансово-ресурсний аспект і не охоплює повною мірою кадрову, організаційну та технологічну готовність. Тому подальші дослідження мають бути спрямовані на розширення вибірки, перевірку моделі на довших часових рядах і емпіричну верифікацію переходів між стратегічними зонами.

## ВИСНОВКИ

У дослідженні обґрунтовано методичний підхід до моніторингу стану управління змінами аграрних підприємств у системі зміцнення фінансово-економічної безпеки, який поєднує три взаємопов'язані характеристики: рівень фінансово-економічної безпеки, фінансово-ресурсну спроможність підприємства до змін та динаміку безпекового стану. Встановлено, що саме поєднання перших двох параметрів має визначати базову стратегічну орієнтацію підприємства – антикризову, адаптивну, превентивну або трансформаційну, тоді як індекс динамічної стійкості та характер тренду доцільно використовувати для уточнення терміновості, інтенсивності та режиму реалізації змін. Апробація підходу на десяти аграрних підприємствах Миколаївської області засвідчила, що у 2025 р. 60% підприємств належали до превентивної, а 40% – до антикризової стратегічної зони. При цьому встановлено, що навіть високий рівень фінансово-економічної безпеки не гарантує готовності до масштабної трансформації за недостатньої фінансово-ресурсної спроможності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку методичного забезпечення безпекоорієнтованого управління змінами шляхом формування двопараметричного морфологічного поля «рівень фінансово-економічної безпеки × спроможність до змін», що охоплює 30 потенційних стратегічних позицій, із подальшим коригуванням режиму реалізації стратегії за динамічними характеристиками. На відміну від статичного оцінювання фінансового стану запропонований підхід передбачає циклічне повторне позиціонування підприємства після реалізації управлінських змін, що перетворює моніторинг на інструмент обґрунтування та коригування управлінських рішень.

Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання керівниками та власниками аграрних підприємств для вибору допустимого масштабу та послідовності змін без створення додаткових загроз фінансово-економічній безпеці; інвесторами та кредиторами – для оцінювання не лише поточного стану підприємства, а і його спроможності до розвитку; органами галузевого та регіонального управління – для диференціації інструментів підтримки підприємств залежно від поєднання їх безпекового стану та ресурсних можливостей. Практично доцільним є регулярне повторення моніторингового циклу після реалізації суттєвих змін або істотного погіршення параметрів ФЕБ із подальшим переглядом стратегічної позиції та управлінських пріоритетів.

Перспективними напрямами подальших досліджень є розширення вибірки аграрних підприємств і географії апробації, перевірка стійкості визначених стратегічних зон на довших часових рядах, доповнення фінансово-ресурсної спроможності показниками організаційної, кадрової та технологічної готовності до змін, а також емпірична перевірка того, наскільки рекомендовані стратегічні траєкторії фактично забезпечують перехід підприємств до вищих рівнів фінансово-економічної безпеки. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ


1. Amer M., Daim T. U., Jetter A. A review of scenario planning. *Futures*. 2013. Vol. 46. P. 23–40. DOI: https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.10.003
2. Armenakis A. A., Bedeian A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*. 1999. Vol. 25. Iss. 3. P. 293–315. DOI: https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00004-5
3. Балановська Т., Сотник В., Гогуля О., Драмарецька К., Гавриш О. Фінансовий компонент економічної безпеки сільськогосподарських підприємств у контексті антикризового менеджменту. *Agricultural and Resource Economics*. 2026. Vol. 12. No. 2. P. 322–360. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2026.12.02.12
4. DavydenkoN.,WasilewskaN.,TitenkoZ.,WasilewskiM. Substantiation of the Risk Neutralization Mechanism in the Financial Security Management of Agricultural Enterprises. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. Iss. 3. Art. 1159. DOI: https://doi.org/10.3390/su16031159
5. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7
6. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. Iss. 10–11. P. 1105–1121. DOI: https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
7. Kapeliushna T., Goloborodko A., Nesterenko S., Bezhenar I., Matviichuk B. Analysis of digitalization changes and their impact on enterprise security management under uncertainty. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 4. С. 150–156. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/150
8. Klochan I., Filipov D. Design of assessment and forecasting of a country's financial security in a change management conditions. *Smart Economy, Entrepreneurship and Security*. 2023. Vol. 1. No. 1. P. 31–42. DOI: https://doi.org/10.60022/sis.1.(01).3
9. Kuzmin O., Yurynets O., Prokopenko I. Organizational changes in the activity of enterprises in the context of urgent crisis management. *Economics, entrepreneurship, management*. 2021. Vol. 8. No. 1. P. 116–126. DOI: https://doi.org/10.23939/eem2021.01.116

10. Pettigrew A. M., Woodman R. W., Cameron K. S. Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*. 2017. Vol. 44. No. 4. P. 697–713. DOI: https://doi.org/10.5465/3069411
11. Poltorak A. S., Sukhorukova A. L., Burkovska A. I., Onyshchenko D. Yu. Conceptual principles of strategic management of post-war restoration of financial and economic security of Ukraine in the system of integration and scientific and technological changes. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 3. С. 574–588. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-574-588
12. Ritchey T. Problem structuring using computer-aided morphological analysis. *Journal of the Operational Research Society*. 2006. Vol. 57. Iss. 7. P. 792–801. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602177
13. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. Iss. 7. P. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
14. Vasylishyn S., Ulyanchenko O., Bochulia T., Herasymenko Y., Gorokh O. Improvement of analytical support of economic security management of the agricultural enterprises. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. No. 3. P. 123–141. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.08
15. Vovk M., Zubro T., Omarov E., Kolomiiets B., Hnydiuk V. Modelling the efficiency of technological management of agricultural enterprises in economic security. *Agricultural and Resource Economics*. 2025. Vol. 11. No. 1. P. 262–287. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.10

**REFERENCES**

Amer M., Daim T. U. & Jetter A. (2013). A review of scenario planning. *Futures, 46*, 23–40. https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.10.003

Armenakis A. A. & Bedeian A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management, 25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00004-5

Balanovska T., Sotnyk V., Hohulia O., Dramaretska K. & Havrysh O. (2026). Finansovyi komponent ekonomichnoi bezpeky silskohospodarskykh pidpryiemstv u konteksti antykryzovoho menedzhmentu [Financial component of the economic security of agricultural enterprises in the context of anti-crisis management]. *Agricultural and Resource Economics, 12*(2), 322–360. https://doi.org/10.51599/are.2026.12.02.12

Davydenko N., Wasilewska N., Titenko Z. & Wasilewski M. (2024). Substantiation of the Risk Neutralization Mechanism in the Financial Security Management of Agricultural Enterprises. *Sustainability, 16*(3), Art. 1159. https://doi.org/10.3390/su16031159

Duchek S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research, 13*, 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Eisenhardt K. M. & Martin J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Kapeliushna T., Goloborodko A., Nesterenko S., Bezhenar I. & Matviichuk B. (2023). Analysis of digitalization changes and their impact on enterprise security management under uncertainty. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 4*, 150–156. https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/150

Klochan I. & Filipov D. (2023). Design of assessment and forecasting of a country's financial security in a change management conditions. *Smart Economy, Entrepreneurship and Security, 1*(1), 31–42. https://doi.org/10.60022/sis.1.(01).3

Kuzmin O., Yurynets O. & Prokopenko I. (2021). Organizational changes in the activity of enterprises in the context of urgent crisis management. *Economics, entrepreneurship, management, 8*(1), 116–126. https://doi.org/10.23939/eem2021.01.116

Pettigrew A. M., Woodman R. W. & Cameron K. S. (2017). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal, 44*(4), 697–713. https://doi.org/10.5465/3069411

Poltorak A. S., Sukhorukova A. L., Burkovska A. I. & Onyshchenko D. Yu. (2026). Conceptual principles of strategic management of post-war restoration of financial and economic security of Ukraine in the system of integration and scientific and technological changes. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi, 3*, 574–588. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-574-588

Ritchey T. (2006). Problem structuring using computer-aided morphological analysis. *Journal of the Operational Research Society, 57*(7), 792–801. https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602177

Teece D. J., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Vasylishyn S., Ulyanchenko O., Bochulia T., Herasymenko Y. & Gorokh O. (2021). Improvement of analytical support of economic security management of the agricultural enterprises. *Agricultural and Resource Economics, 7*(3), 123–141. https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.08

Vovk M., Zubro T., Omarov E., Kolomiiets B. & Hnydiuk V. (2025). Modelling the efficiency of technological management of agricultural enterprises in economic security. *Agricultural and Resource Economics, 11*(1), 262–287. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.10

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 17.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 30.09.2026
Оприлюднено / Published: 25.10.2026