

УДК 005.591:338.436

М. В. Вихор,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9799-4678>

О. І. Шемігон,

к. с-г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4920-6427>

В. М. Вихор,

аспірант кафедри менеджменту,

Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8668-9148>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.8.154

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

M. Vykhor,

PhD in Economics, Associate Professor, Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva

O. Shemigon,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor, Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva

V. Vykhor,

Postgraduate student of the Department of Management, Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva

CHANGE MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Досліджені деякі особливості управління змінами у сільськогосподарських підприємствах. На основі аналізу різних підходів авторів здійснено теоретичне обґрунтування сутності категорій змін та управління змінами. Охарактеризовані основні моделі управління змінами, які можуть бути застосовані у сільськогосподарських підприємствах. Визначені основні фактори, які визначають необхідність та спрямованість змін у аграрному секторі економіки, такі як військові дії, технологічні інновації, екологічні проблеми, зв'язані із веденням сільськогосподарського виробництва, стійка тенденція до деградації ґрунтів, кліматичні зміни, необхідність дотримання директив ЄС, які стосуються ведення сільського господарства як кандидата на вступ до ЄС. Запропоновані методи управління змінами, які можуть бути застосовані менеджерами аграрних підприємств із врахуванням ресурсних можливостей та конкретної управлінської ситуації.

Some specific features of change management in agricultural enterprises have been explored. Based on the analysis of various authors' approaches, a theoretical justification of the essence of the categories of change and change management has been provided. It is noted that changes can be interpreted as different types of innovations introduced in an organization with the aim of increasing its competitiveness and improving its adaptation to the market environment. The category of change management is reasonably considered as a specific management function, the essence of which lies in the implementation of planning, organization, motivation, and control of changes aimed at the maximum adaptation of the organization to changing external environmental factors.

The specific features of change management in agricultural enterprises, which stem from the industry-specific characteristics of the agrarian sector of the economy, have been revealed. The factors necessitating organizational change in agricultural enterprises are characterized, including the impact of military actions, technological innovations, environmental issues related to agricultural production, climate change, and the need for the implementation of relevant EU legislation in Ukraine. The directions of organizational changes are identified according to the nature of each influencing factor.

The main models of change management that can be applied by agricultural enterprise managers are examined. The necessity for managers to master modern methods of change management is substantiated, including approaches oriented toward people and organizational culture, tasks and technologies, structure and strategy, as well as project-based methods. The stages of the change management process are outlined, beginning with the recognition of the need for organizational change, followed by the diagnosis of the current state of the enterprise, and concluding with the control over the implementation of organizational changes.

The tools for implementing changes in enterprises are proposed, including directive instruments based on negotiations, normative, analytical, action-oriented methods, and their combinations.

Ключові слова: зміни, управління змінами, аграрні підприємства, менеджмент.
Key words: changes, change management, agricultural enterprises, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасне ринкове середовище відрізняється високим рівнем мінливості і динамічності. Це вимагає від менеджменту підприємств здійснювати необхідні зміни, які б дали можливість ефективно адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Відповідно, перед менеджерами підприємств постає необхідність забезпечувати ефективне управління змінами.

Сільськогосподарські підприємства України функціонують у складних і специфічних умовах, які породжені сукупним впливом факторів, що визначають особливості ведення аграрного виробництва в сучасних умовах. Як зазначає, у цьому зв'язку А. В. Третяк, аграрний сектор економіки України зазнає значних змін, викликаних впливом глобалізаційних процесів, науково-технічного прогресу, зростаючої конкуренції та інших факторів [1, с. 118]. Це викликає необхідність продовження дослідження теоретичних, методичних та практичних підходів до управління змінами у сільськогосподарських підприємствах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні, методологічні та прикладні аспекти управління змінами всебічно досліджені такими зарубіжними науковцями як І. Адізом, А. Грейнером, Дж. Коттером, К. Левіном, а також, вітчизняними, зокрема, М. Ф. Аверкіною, Т. В. Гринько, І. А. Дмитрієвим, І. Б. Запущаком, О. Г. Мельник, Р. О. Толпежниковим та багатьма іншими. Окремі аспекти управління змінами у сільськогосподарських підприємствах досліджували С. О. Заїка, А. Д. Водянка,

Н. М. Горобець, А. В. Третяк, О. Г. Шпикуляк та інші. У той же час, складні та динамічні процеси, які відбуваються в аграрній сфері економіки України і які викликають необхідність змін, потребують подальших досліджень зазначеної проблеми.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретико-методологічних підходів до управління змінами в організаціях, виявлення на цій основі факторів і спонукальних чинників до здійснення змін у підприємствах аграрної сфери економіки та обґрунтування підходів, методів і інструментів управління змінами у системі менеджменту аграрних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зміни є невід'ємною складовою частиною розвитку сучасних організацій, які мають на меті зберегти конкурентоспроможність та адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища. Ці зміни, з нашої точки зору, мають передбачати фундаментальні перетворення в місії, цілях, стратегіях та структурах організації, спрямовані на досягнення довготермінового успіху.

Категорія змін по різному трактується у науковій літературі. Так Мельник О. Г. та Косчик Р. С. розглядають зміни як "різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках (зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів) та можуть перешкоджати застою та забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів" [2]. Дмитрієв І. А. та Курилова Н. М. трактують дану категорію як

освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки [3]. Мазур Н. А. та Семенець І. В. вважають, що організаційна зміна — це поступовий або ступінчастий процес переведення організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій [4, с. 9].

Узагальнюючи зазначені підходи, можна визначити зміни як різні типи нововведень, які впроваджуються в організації з метою підвищення рівня її конкурентоспроможності та кращої адаптації до ринкового середовища.

Проблематика управління змінами, як окремих функціональних напрямів менеджменту, почала активно досліджуватися після другої світової війни, коли технологічні інновації, які отримали розвиток у військовій сфері стали активно впроваджуватися у цивільному бізнесі.

Не вдаючись до детального аналізу тлумачень різними авторами сутності категорії управління змінами, зазначимо, що її правомірно розглядати як специфічну функцію менеджменту, суть якої полягає у здійсненні планування, організації, мотивування і контролю змін, спрямованих на максимальну адаптацію організації до мінливих факторів зовнішнього середовища.

У сільськогосподарських підприємствах процес управління змінами має свої специфічні особливості, які витікають із галузевих особливостей аграрної сфери. Так використання землі, як основного засобу виробництва, породжує проблему різної природної і економічної родючості різних земельних ділянок та їх просторового розміщення. Таким чином, інші засоби виробництва і предмети праці, які задіяні в операційному процесі, повинні переміщатися до відповідних земельних ділянок. Залежність від родючості ґрунтів та природно-кліматичних умов, породжує певну невизначеність результатів виробничої і фінансової діяльності. Використання біологічних організмів у операційному процесі, також, породжує певну невизначеність їх реакції у відповідь на вплив тих чи інших факторів.

Очевидно, що ці особливості аграрної галузі необхідно враховувати, здійснюючи відповідні зміни. Це тим більше важливо в умовах, коли вітчизняний аграрний сектор відчуває на собі вплив значної кількості факторів, які спонукають сільськогосподарські підприємства до здійснення змін.

У першу чергу, це стосується викликів, зв'язаних із повномасштабним вторгненням Росії до України, суттєвою зміною обсягів та структури аграрного ринку, значним погіршенням фінансово-економічних показників функціону-

вання підприємств. Так, за даними Національного інституту стратегічних досліджень військові дії, що відбуваються в Україні, призвели до погіршення продовольчої безпеки, спричинене, зокрема, порушеннями логістичними ланцюгами, зруйнованими інфраструктурою, господарствами та виробництвами, зменшення кількості виробленого продовольства на працюючих підприємствах. На червень 2023 р. сума прямих збитків, завданих агропромисловому комплексу України, складає 8,7 млрд дол. США. Втрати, пов'язані зі знищенням та пошкодженням сільськогосподарської техніки, складають понад 4,7 млрд дол. США. Непрямі втрати агропромислового комплексу оцінюються в 40,3 млрд дол. США [5].

У цьому ж документі визначені ті основні виклики та проблеми, які виникли перед сільськогосподарськими підприємствами внаслідок військових дій. Серед них зниження прибутковості виробництва, відчутний дефіцит фінансових і трудових ресурсів, спрощення, у зв'язку із цим, ряду технологічних процесів, що веде до недобору продукції, виведення із сільськогосподарського обігу значних площ сільськогосподарських угідь, руйнування інфраструктурних об'єктів та інше (табл. 1).

Іншим важливим фактором, що спонукає менеджмент аграрних підприємств до здійснення змін є технологічні інновації, які породжені впливом науково-технічного прогресу, і які є вагомим фактором стратегічної стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Фахівці виділяють наступні основні напрямки технологічних інновацій: системи автоматизації та робототехніка; дрони та сільськогосподарська аналітика; інтернет речей (IoT); генетична модифікація та біотехнології [7].

Основною метою застосування роботизованих системи у сільському господарстві є підвищення його продуктивності та зниження витрат праці і матеріальних витрат на виробництво продукції. Застосування традиційних технологій у сільському господарстві не зможе забезпечити продуктами харчування зростаюче населення землі, яке, за даними ООН, до 2050 року може досягти 10 млрд. чол., або майже на два мільярди більше проти його нинішньої кількості [8].

Практика застосування роботів підтверджує їх ефективність. Для прикладу, використання системи автономного обприскування може знизити кількість внесених пестицидів до 80%, оскільки вона працює дуже вибірково. Крім того, при використанні такої системи по-

Таблиця 1. Виклики та проблеми аграрного сектора України в умовах повномасштабної війни

Зміст проблеми	Основні індикатори
1. Дефіцит фінансових ресурсів для стабільного ведення господарської діяльності сільськогосподарських виробників, зокрема через зростання собівартості виробництва.	1. Чистий збиток підприємств галузі у 2022 р. становив 21% проти 11% у 2021 р. 2. Рівень рентабельності всієї діяльності зменшився з 37,8% у 2021 р. до 14,1% у 2023 р. 3. Зниження закупівельних цін у 2023 р. проти 2022 р. на зернові, в середньому на 11,3%, на олійні – на 13,3% 4. Зростання збитковості виробництва пшениці, кукурудзи, ячменю через зниження закупівельних цін. 5. Зниження рентабельності виробництва олійних культур.
2. Спрощення процесів сільськогосподарського виробництва, зменшення внесення добрив та засобів захисту рослин, що знижує врожайність сільськогосподарських культур та погіршує якісний склад земель	1. Внесення мінеральних добрив у 2023 р. на рівні 47% від потреби. 2. Застосування засобів захисту рослин у 2024 р. на рівні 56% від потреби. 3. Лише 10% господарств готові застосовувати добрива на рівні 100% від потреби і 18% господарств – засоби захисту рослин.
3. Посилення кризових явищ у тваринництві, зокрема в м'ясо-молочній галузі.	1. Зменшення поголів'я великої рогатої худоби, у тому числі корів у 2023 р. на 3,3% проти 2022 р.. 2. Зменшення обсягів виробництва молока у 2023 р. на 5% проти 2022 р. 3. Зменшення поголів'я свиней у 2023 р. на 11,8% проти 2022 р.
4. Дефіцит трудових ресурсів у аграрному виробництві	1. Переміщення трудових ресурсів із прифронтових регіонів в інші, а також за кордон. 2. Дефіцит кваліфікованих кадрів. 3. Зміна гендерної структури працівників через мобілізацію значної частини чоловіків до лав збройних сил.
5. Руїнування інфраструктури виробництва, перероблення, зберігання сільськогосподарської продукції та харчових продуктів.	1. Знищення значної кількості складів продовольства, зернохосвищ, об'єктів логістики;
6. Екологічні виклики.	1. Мінування значних площ сільськогосподарських угідь та виведення з обороту близько 5 млн га угідь.

Джерело: узагальнено на основі [5, 6].

льові працівники не зазнаватимуть впливу шкідливих хімічних речовин [9].

Стосовно такого напрямку технологічних інновацій у сільському господарстві як дрони та сільськогосподарська аналітика необхідно зауважити, що безпілотні літальні апарати з кожним роком все інтенсивніше використовуються у аграрній практиці. Основними перевагами їх використання фахівці називають наступні:

1. Досягнення максимальної точності за рахунок того, що дрони обладнані різними сенсорами та датчиками, що забезпечує комплексний моніторинг стану ґрунту і вирощуваних культур.

2. Швидкий огляд сільськогосподарських угідь з використанням якісної фото та відео зйомки, що дає змогу швидко провести детальну інспекцію великих площ.

3. Прогнозування врожайності за допомогою дронів-дослідників, які здатні детально

проінформувати про стан земельних угідь, виявити наявні проблеми, визначити родючість ґрунту.

4. Скорочення витрат, оскільки мультиспектральна зйомка дає змогу виявити перспективні ділянки угідь та зосередитися на них, щоб отримати максимальну віддачу[10].

Зауважимо, що в умовах воєнного стану в Україні діють обмеження щодо використання дронів, особливо вздовж державного кордону та біля військових об'єктів. Але, по завершенні війни, цей напрям технологічних інновацій у сільському господарстві отримає подальший розвиток.

Важливою складовою технологічних інновацій у сільському господарстві є інтернет речей (IoT). У широкому розумінні інтернет речей розглядається як певна сукупність фізичних об'єктів, які зв'язані між собою через систему датчиків та програмного забезпечення, що дає їм можливість обмінюватися інформацією і взаємодіяти. У сільському господарстві цей напрям дістав назву "розумне землеробство", або "смартземлеробство".

Використовуючи технології розумного землеробства, виробники мають можливість забезпе-

чити набагато ефективніший контроль за вирощуванням як рослин, так і тварин. Про поширення цих технологій у світі свідчить той факт, що у 2022 році ринкова частка IoT в сільському господарстві досягла 13,76 мільярда доларів, а до кінця 2025 року ця цифра може збільшитися до 15,3 мільярдів доларів [11].

Серед переваг технологій смартземлеробства фахівці називають наступні:

1. Підвищення врожайності через постійний моніторинг усіх

показників, що дає виробникам точні відомості про стан рослин, щоб оперативно вживати заходи для оптимального росту та розвитку агрокультур.

2. Оптимізація використання ресурсів, включно із раціональним розподілом води, добрив та інших компонентів, що допоможе уникнути надмірності та перевитрати, що призводить до зниження витрат: грошей, часу та зусиль.

3. Поліпшення якості продукції шляхом створення оптимальних умов для вирощування рослин та утримання тварин, як і вчасне виявлення хвороб та шкідників, допомагає значно збільшити обсяги врожаю, а також забезпечити домашній худобі належний догляд [12].

Ще одним перспективним напрямком технологічних інновацій у сільському господарстві є генетична модифікація та біотехнології. Генетична модифікація у рослинництві є одним із важливих засобів створення рослин стійких до хвороб та шкідників, кліматичних стресів, з вищим рівнем потенціалу урожайності. У тваринництві біотехнології дають можливість вирощувати м'ясо в лабораторних умовах з використанням тканинної інженерії. Це дасть можливість суттєво зменшити поголів'я тварин, знизити негативний вплив тваринництва на навколишнє середовище, знизити витрати на виробництво м'яса [13].

Важливим спонукальним чинником змін у сільському господарстві є його негативний вплив на навколишнє середовище. Найбільш відчутними проявами цього впливу фахівці називають вплив на водні ресурси, втрата біорізноманіття, погіршення якості ґрунтів та деградація земель, погіршення якості атмосферного повітря [14]. Через інтенсивне використання хімічних добрив і засобів захисту рослин у ґрунтові води, водойми попадає велика кількість шкідливих сполук азоту та фосфору, що спричиняє погіршення якості води. У багатьох регіонах спостерігається інтенсивний забір води із водойм і підземних джерел для зрошення та використання у технологічних процесах тваринницьких комплексів. За оцінками ФАО аграрний сектор використовує до 70% води, яка відводиться з водоносних горизонтів, потоків та озер [15]. Це порушує водний баланс, виснажує водоносні горизонти, призводить до обезводнення значних площ, негативно впливає на регіональний клімат.

Збереження біорізноманіття є ще одним пріоритетним напрямком змін у вітчизняному сільському господарстві. Це тим більше важливо з огляду на те, що у 2020 році Європейська Комісія схвалила "Стратегію біорізноманіття ЄС до 2030 року. Повернення природи в наше життя" [15]. Враховуючи прагнення України до вступу в ЄС, вона повинна дотримуватися тих зобов'язань, які витікають із згаданої Стратегії та інших нормативних документів ЄС.

Погіршення якості ґрунтів та деградація земель, також, є одним із негативних наслідків нераціонального ведення сільськогосподарського виробництва. За даними ФАО в Україні

суттєвої деградації зазнало 20% земель сільськогосподарського призначення, а решта перебувають під загрозою. За останні 130 років українські ґрунти втратили близько 30% гумусу і цей процес продовжується. Рівень розораності земель в Україні найвищий у Європі і становить 53%. У Польщі, для порівняння, цей показник становить близько 36% [16].

На макроекономічному рівні основні напрямки змін, які необхідно здійснити у сільському господарстві, визначені у затвердженій розпорядженням КМУ "Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на період до 2030 року" [17]. Зокрема, у документі сформульовані наступні сім стратегічних цілей, які мають бути досягнуті в рамках реалізації Стратегії:

1. Розбудова інклюзивної політики розвитку сільського господарства та сільських територій: інституційна спроможність.

2. Гарантування суспільних потреб у високоякісних, поживних та безпечних харчових продуктах: досягнення продовольчої безпеки.

3. Забезпечення стійкості сільськогосподарського сектору: підтримка стабільного та справедливого доходу виробників, підвищення їх конкурентоспроможності.

4. Ефективне використання земель: розмінування, земельна реформа.

5. Кліматично орієнтоване сільське господарство: пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптація до них.

6. Модернізація аграрного сектору: розвиток переробки, інновації, цифровізація та обмін знаннями.

7. Створення умов для розвитку сільських територій.

Окремим пунктом у згаданому документі зазначено, що Стратегія розроблена з урахуванням взятих Україною міжнародних зобов'язань, зокрема, як кандидата на вступ до ЄС. Це є ілюстрацією розуміння того, що адаптація вітчизняного законодавства та практик до вимог і стандартів ЄС в аграрній сфері, є важливим спонукальним чинником для здійснення змін.

У попередніх наших дослідженнях ми більш детально торкалися цієї проблеми [18]. Водночас, зазначимо що є ряд директив ЄС, які стосуються водної, нітратної політики, промислового забруднення, захисту довкілля та екологічного контролю, охорони ґрунтів та біорізноманіття, зеленого курсу, розвитку сільських територій, і які необхідно імплементувати у вітчизняне законодавство та практику. У переліку рекомендацій ЄС є, зокрема,

Таблиця 2. Фактори впливу та напрямки здійснення змін у сільськогосподарських підприємствах

№ п/п	Фактори впливу	Можливі напрямки здійснення змін у сільськогосподарських підприємствах
1.	Війна та післявоєнне відновлення	1. Відновлення земель. 2. Відновлення виробничої інфраструктури. 3. Диверсифікація виробництва та підвищення стратегічної стійкості.
2.	Технологічні інновації	1. Технічне переозброєння. 2. Впровадження інформаційних технологій. 3. Впровадження інноваційних засобів захисту рослин.
3.	Екологічні вимоги, збереження біорізноманіття та ґрунтів.	1. Застосування технологій мінімального обробітку ґрунту. 2. Повернення до науково обґрунтованих сівозмін. 3. Впровадження технологій органічного землеробства.
4.	Кліматичні зміни	1. Перехід на вирощування посухостійких культур. 2. Застосування інноваційних методів зрошення, такі як крапельне та підґрунтьове зрошення. 3. Використання сидератів мульчування ґрунту.
5.	Ринкові зміни	1. Вихід на нові ринки, зокрема, країн Азії та Африки.. 2. Підвищення якості продукції і, відповідно, закупівельної ціни. 3. Переорієнтація малого аграрного бізнесу на нішеві культури.
6.	Інституційні зміни	1. Участь у державних цільових програмах із підтримки сільськогосподарських виробників. 2. Адаптація до вітчизняного законодавства, яке імплементує вимоги ЄС.
7.	Економічні та фінансові виклики	1. Збільшення питомої ваги продукції із більшою доданою вартістю. 2. Мінімізація витрат на основі технологічних інновацій. 3. Використання технологій точного землеробства.

Джерело: узагальнено авторами.

такі як необхідність упорядкування нормативно-правового забезпечення функціонування аграрної сфери, формування належного інституційного середовища для регулювання аграрного і сільського розвитку, удосконалення державної фінансової підтримки та ніше [19].

Значними викликами для сучасного сільського господарства є кліматичні зміни, які відбуваються настільки швидко, що деякі фахівці називають їх кліматичною кризою. Серед головних проблем для виробників аграрної продукції, які несуть за собою ці зміни можна назвати наступні:

- посухи та нестача води для зрошення;
- зміна температурних режимів, що впливає на вегетацію рослин;
- збільшення кількості шкідників та хвороб рослин;
- ерозія ґрунтів та зниження їх родючості [20].

Очевидно, що в цих умовах виробники змушені адаптуватися до нових реалій, здійснюючи відповідні інноваційні зміни у підходах до ведення Сільськогосподарського виробництва. Важливою підставою для усвідомлення менеджерами аграрних підприємств необхідності змін є інформація про стан та тенденції розвитку факторів зовнішнього середовища, які мають суттєвий вплив на організацію (табл. 2).

Складне і багатоаспектне поєднання факторів, які спонукають до здійснення змін в аграрному секторі економіки, потребують відповідного теоретичного та методологічного підґрунтя, дослідження підходів і концепцій різних авторів, на яких повинен базуватися процес здійснення змін.

Одним із перших дослідників проблематики управління змінами фахівці називають американського вченого Курта Левіна, який запропонував достатньо просту модель управління змінами. Вона включає три основних етапи: "розморожування", "рух", "заморожування" [21, с. 35]. Етап "розморожування" передбачає усвідомлення менеджментом та персоналом необхідності змін та підготовку до їх здійснення. Етап "руху" має на меті здійснення заходів, спрямованих на впровадження змін в організації. Етап "заморожування" передбачає доведення змін до такого рівня, який би виключав повернення до попереднього стану.

Певним недоліком цієї моделі є те, що автор не конкретизує, які методи необхідно застосовувати менеджерам для реалізації кожного із названих етапів. Але, як зазначають М. Ф. Аверкіна та А. Ю. Матвєєв "справжня цінність моделі полягає скоріше не у практичному застосуванні, а в описі змін як соціального процесу та у створенні основи для інших підходів в управлінні змінами" [22].

Зауважимо, що модель Курта Левіна дала поштовх для подальших досліджень та розроблення науковцями більш досконалих моделей управління змінами. До цього переліку можна віднести моделі процесу організаційних змін А. Грейнера та Дж Коттера, модель змін, що плануються Р. Ліппіта та Дж. Уатсона, модель ADKAR Дж Хаята та ряд інших.

Однією із найбільш детально розроблених та конкретизованих є, з нашої точки зору, модель процесу організаційних змін Дж. Котте-



Рис. 1. Модель впровадження організаційних змін у підприємстві

Джерело: [24, с. 107].

ра, яка передбачає проходження у процесі управління змінами наступних восьми етапів [23, с. 170—171].

1. Усвідомлення необхідності змін. На цьому етапі у персоналу організації починається формування розуміння того, що зміни необхідні.

2. Формування керівної коаліції. Цей етап передбачає створення команди менеджерів, які б могли очолити процес здійснення змін.

3. Розвиток бачення і стратегії. Цей етап передбачає чітке формулювання бажаного майбутнього стану організації, який потрібно досягти внаслідок змін та розробити ефективну стратегію досягнення цього стану. Взаємозв'язок між стратегією і змінами добре ілюструє думка Г. Мінцберга, Дж. Куїна і С. Гошала про

те, що стратегічне управління завжди є наукою про зміни [24, с. 105].

4. Донесення бачення змін до персоналу через налагоджування та підтримку системи комунікацій із персоналом та іншими зацікавленими особами.

5. Надання повноважень до дій через їх делегування з приводу здійснення змін тим працівникам, які будуть у них задіяні.

6. Досягнення короткотермінових успіхів у процесі здійснення змін з метою підтримки ентузіазму та мотивації працівників.

7. Розширення і закріплення змін через посилення тиску, спрямованого на забезпечення та закріплення змін.

8. Закріплення чи інституалізація нових підходів до такого рівня, щоб вони стали невід'ємною частиною корпоративної культури.

Таблиця 3. Матриця поєднання стану організації та зовнішніх умов її функціонування

		Зовнішні умови роботи організації				
		Дуже сприятливі	Частково сприятливі	Невизначені	Частково несприятливі	Дуже несприятливі
Ресурси організації	Повністю адекватні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація			
	Скоріше адекватні	Стійка ситуація	Стійка ситуація	Уразлива ситуація		
	Майже адекватні		Уразлива ситуація	Уразлива ситуація	Ситуація руху по інерції/напружена	
	Мало адекватні			Ситуація руху по інерції/напружена	Ситуація руху по інерції/напружена	Кризова ситуація
	Неадекватні				Кризова ситуація	Кризова ситуація

Джерело: [25, с. 201].

Заслуговує на увагу підхід до процесу управління змінами, запропонований Р. Толпежниковим, який розглядає його через призму реалізації загальних функцій менеджменту (рис. 1).

Згідно із позицією автора, процес змін має проходити наступні етапи: усвідомлення необхідності організаційних змін; діагностика поточного стану організації, його зовнішнього та внутрішнього середовища; планування, організація та мотивування процесу змін; реалізація та контроль організаційних змін. Кожен із цих етапів передбачає здійснення відповідного комплексу робіт, виконання яких забезпечить впровадження необхідних змін у підприємстві.

Важливим елементом управління змінами є оцінка ресурсних можливостей підприємства для їх здійснення. Для адекватної оцінки ресурсних можливостей та їх відповідності факторам зовнішнього середовища рекомендується скористатися матрицею поєднання стану організації та зовнішніх умов її функціонування (таблиця 3).

У приведеній матриці ресурси організації оцінюються за шкалою від повністю адекватних зовнішнім факторам до неадекватних. Зовнішні умови функціонування організації оцінюються за шкалою від дуже сприятливих до несприятливих. Комбінація цих двох факторів допомагають менеджерам визначитися із стратегією змін у підприємстві [25, с. 202].

Ефективність впровадження змін передбачає володіння менеджери аграрних підприємств сучасними методами управління змінами. Науковці пропонують різні підходи до класифікації методів управління змінами. Так Запущляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А., узагальнюючи пропозиції фахівців, називають наступні групи методів управління змінами:

- методи, орієнтовані на людей та культуру організації;
- методи, орієнтовані на завдання та технології;
- методи, орієнтовані на структуру та стратегію;
- проектні методи, які реалізуються через застосування проектних технологій та інструментів на підприємстві;— методи, орієн-

Таблиця 4. Інструменти впровадження організаційних змін у підприємствах

Інструменти	Основна ідея	Способи реалізації
Директивний підхід	Нав'язування змін з боку керівника.	Нав'язування угод по оплаті, зміна графіку роботи (наприклад, норм, розцінок, розкладу роботи) у наказовому порядку.
Підхід, що ґрунтується на переговорах	Визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок.	Угоди з продуктивності, угода з постачальниками з питань якості.
Нормативний підхід	З'ясування загального ставлення до зміни, часте використання зовнішніх агентів по змінах.	Відповідальність за якість, програма нових цінностей, робота в команді, нова культура, відповідальність службовця.
Аналітичний підхід	Підхід, заснований на чіткому визначенні проблеми; збір, вивчення інформації, використання експертів.	Проектна робота, наприклад: - за новими системами оплати; - по використанню верстатів; - по нових інформаційних системах.
Підхід, зорієнтований на дії	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, що модифікується у світлі отриманих результатів, більше залучення зацікавлених людей, ніж при аналітичній стратегії.	Програма дій зі зниження кількості прогулів і деякі підходи до питань якості.

Джерело: [4, с. 61].

товані на зміну бізнес-моделі підприємства [26, с. 207]. Очевидно, що у кожному випадку менеджери можуть обирати ті методи, або їх комбінації, які в найбільшій мірі відповідають конкретній управлінській ситуації.

Серед конкретних інструментів, які можуть бути використані для приведення у дію зазначених методів управління змінами достатньо відомим в управлінській літературі є підхід, запропонований К. Терлеєм (табл. 4).

Згідно із цим підходом, інструментами впровадження організаційних змін у підприємстві можуть бути директивні, що ґрунтуються на переговорах, нормативні, аналітичні, зорієнтовані на дії. Кожен із них має свої переваги і недоліки, але їх поєднання та застосування відповідно до конкретної управлінської ситуації зможе забезпечити ефективне впровадження змін, зокрема, у аграрних підприємствах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Вітчизняні сільськогосподарські виробники функціонують у складному і динамічному зовнішньому середовищі, що породжує необхідність адаптації до його мінливих факторів шляхом здійснення відповідних змін у аграрній сфері в цілому і у сільськогосподарських підприємствах. Серед факторів, які визначають

необхідність і спрямованість змін у першу чергу слід назвати вплив війни, що стало причиною виведення із сільськогосподарського обороту значних земельних масивів, виведення із ладу великої кількості технічних та інфраструктурних засобів, порушення багатьох логістичних зв'язків. Іншими важливими факторами змін є інтенсивний розвиток технологічних інновацій, необхідність дотримання екологічних норм безпечності продукції, збереження довкілля та родючості ґрунтів, негативні кліматичні зміни.

Методологічною основою здійснення ефективних змін у сільськогосподарських підприємствах можуть виступати класичні моделі управління змінами К. Левіна, Дж. Коттера, А. Грейнера та інших зарубіжних і вітчизняних авторів. При цьому процес здійснення змін повинен опиратися на реальні ресурсні можливості підприємств та враховувати конкретну управлінську ситуацію. Методичні та практичні підходи до вибору альтернативних варіантів здійснення змін із врахуванням ситуаційного підходу в менеджменті можуть стати предметом подальших наукових досліджень.

Література.

1. Третяк А. В. Методологія управління змінами в інтегрованих аграрних виробничих системах. Енергозбереження, енергетика, енергоаудит, 2024. № 9 (199). С. 118—133.
2. Мельник О. Г., Косчик Р. С. Організаційні зміни: сутність та види. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf
3. Дмитрієв І. А., Курилова Н. М. Визначення поняття управління змінами як основної складової діяльності сучасного підприємства. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1>
4. Мазур Н. А. та Семенець І. В. Управління змінами: навч. посібник для здобувачів вищої освіти вищих навчальних закладів. Кам'янець-Подільський: ТОВ "Друкарня "Рута", 2017. 166 с.
5. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
6. Статистичний щорічник України за 2023 рік. К.: Державна служба статистики України, 2024. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf
7. Технологічні інновації в аграрному секторі: як сучасні технології змінюють сільське господарство. URL: <https://railroad.od.ua/>

tehnologichni-innovacziyi-v-agrarnomu-sektori-yak-suchasni-tehnologiyi-zminyuyut-silskogospodarstvo/

8. Рой Г. Революціонізація сільського господарства: роль робототехніки в підвищенні продуктивності та стійкості. URL: <https://www.securities.io/uk/revolutionizing-agriculture-the-role-of-robotics-in-boosting-productivity-and-sustainability/>

9. Роботи в сільському господарстві. Що нас чекає у майбутньому. URL: <https://www.agronom.com.ua/roboty-v-silskomu-gospodarstvi-shho-nas-chekaye-u-majbutnomu/>

10. Дрони для сільського господарства: для чого вони і як обрати. URL: <https://weagro.com.ua/blog/drony-dlya-silskogo-gospodarstva-dlya-chogo-vony-i-yak-obraty/>

11. Інтернет речей (ІоТ) в сільському господарстві: 9 прикладів використання технологій для точного землеробства (і виклики, які слід врахувати). URL: <https://www.agrilab.ua/internet-rechej-iot-v-silskomu-gospodarstvi-9-prykladiv-vykorystannya-tehnologij-dlya-tochnogo-zemlerobstva-i-vyklyky-yaki-slid-vrahuvaty/>

12. Круглик Б. Інтернет речей (ІоТ): що це та його використання в сільському господарстві. URL: <https://weagro.com.ua/blog/internet-rechej-iot-shho-cze-ta-jogo-vykorystannya-v-silskomu-gospodarstvi/>

13. Інноваційні підходи до виробництва їжі: генетична модифікація, вирощування м'яса в лабораторії та використання мікроорганізмів. URL: <https://bio-energy.com.ua/innovatsiyni-pidhody-do-vyrobnytstva-izhi-henetychna-modyfikatsiya-vyroschuvannya-m-yasa-v-laboratorii-ta-vykorystannya-mikroorhanizmv/>

14. Як сільськогосподарські практики впливають на довкілля та соціальний розвиток. URL: <https://www.dossier.org.ua/news/yak-silskogospodarski-praktiki-vplivayut-na-dovkilliya-ta-socialniy-rozvitok/>

15. Стратегія біорізноманіття ЄС до 2030 року: Повернення природи у наше життя. Звернення Комісії до Європейського Парламенту, Ради, Європейського Економічно-Соціального Комітету та Комітету Регіонів (неофіційний адаптований переклад українською) / пер. з англ. О. Осипенко; ред. та адапт. А. Куземко та ін. Чернівці: Друк Арт, 2020. 36 с.

16. Деградація ґрунтів: наукові обґрунтування та прогнози. URL: <https://superagronom.com/articles/589-problema-degradatsiyi-gruntiv-suchasniy-stan-riziki-ta-sposobi-podolannya>

17. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період

до 2030 року. Схвалено розпорядження КМУ від 15.11.2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon-rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>

18. Вихор М. В., Вихор В. М., Лаге Шлапацький І. Стратегічна спрямованість агробізнесу та менеджменту України в умовах світових і євроінтеграційних процесів. Ефективна економіка. Електронний журнал. 2024. № 11. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5122/5167/>

19. Риковська О., Фраєр О., Михайленко О. Аналіз стану сільського господарства України та імплементація нормативно-правових актів ЄС, дотичних до аграрних та довкілєвих питань / За ред. М. Белкіна, А. Даниляк. К.: ГО "Екодія", 2024. 22 с.

20. Інновації у сільському господарстві України: Стійкий розвиток аграрного сектору в умовах кліматичних змін. URL: <https://farmonaut.com/europe/%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D1%83-%D1%81%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83-%D0%B3-%D0%BE%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B4-%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2-%D1%96/>

21. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. Технологічний аудит та резерви виробництва, 2015. № 1/5 (21). С. 34—40.

22. Аверкіна М. Ф., Матвеев А. Ю. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. Економіка та суспільство, 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4767/4708>

23. Малевський Е. З. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств. Наук. вісник Ужгородського національного університету. Серія: "Міжнародні економічні відносини та світове господарство", 2019. Вип. 25, ч. 1. С. 170—174.

24. Толпежніков Р. Методологія управління організаційними змінами на підприємствах. Збірник наук. праць ЧДТУ. Серія: "Економічні науки", 2016. Вип. 41, ч. 1. С. 105—111.

25. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.

26. Запыхляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 2018. Вип. 23. С. 204—209.

References:

1. Tretiak, A.V. (2024), "Methodology of change management in integrated agricultural production systems", *Enerhozhberezhennia, enerhetyka, enerhoaudyt*, vol. 9 (199), pp. 118—133.

2. Mel'nyk, O.H. and Kostsyk, R.S. (2009), "Organizational changes: essence and prospects", available at: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf (Accessed 05 Apr 2025).

3. Dmytriiev, I.A. and Kurylova, N.M. (2013), "Definition of the concept of change management as a basic component of the activities of a modern enterprise", available at: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1> (Accessed 05 Apr 2025).

4. Mazur, N.A. and Semenets', I.V. (2017), *Upravlinnia zminamy* [Change management: a textbook for higher education students of higher educational institutions], TOV "Drukarnia "Ruta", Kam'ianets'-Podil's'kyj, Ukraine.

5. NISS (2023), "The agricultural sector of Ukraine in 2023: components of sustainability, problems and future tasks", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (Accessed 05 Apr 2025).

6. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Statistical yearbook of Ukraine for 2023", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf (Accessed 05 Apr 2025).

7. railroad.od.ua (2024), "Technological innovations in the agricultural sector: how modern technologies are changing agriculture", available at: <https://railroad.od.ua/tehnologichni-innovacziyi-v-agrarnomu-sektori-yak-suchasni-tehnologiyi-zminyuyut-sil'ske-gospodarstvo/> (Accessed 05 Apr 2025).

8. Roj, H. (2023), "Revolutionization of agriculture: the role of robotics in increasing productivity and sustainability", available at: <https://www.securities.io/uk/revolutionizing-agriculture-the-role-of-robotics-in-boosting-productivity-and-sustainability/> (Accessed 05 Apr 2025).

9. Olijnyk, O. (2019), "Robots in agriculture. What the future holds", available at: <https://www.agronom.com.ua/roboty-v-sil'skomu-gospodarstvi-shho-nas-chekaye-u-majbutnomu/> (Accessed 05 Apr 2025).

10. WEAGRO (2025), "Drones for agriculture: what they are for and how to choose", available at: <https://weagro.com.ua/blog/drony-dlya->

sil'skogo-gospodarstva-dlya-chogo-vony-i-yak-obraty/ (Accessed 05 Apr 2025).

11. AgriLab (2024), "Internet of Things (IoT) in agriculture: 9 examples of using technology for precision farming (and the challenges to consider)", available at: <https://www.agrilab.ua/internet-rechej-iot-v-sil'skomu-gospodarstvi-9-prikladiv-vykorystannya-tehnologij-dlya-tochnogo-zemle-robstva-i-vyklyky-yaki-slid-vrahuvaty/> (Accessed 05 Apr 2025).

12. Kruhlyk, B. (2024), "Internet of Things (IoT): what it is and its uses in agriculture", available at: <https://weagro.com.ua/blog/internet-rechej-iot-shho-cze-ta-jogo-vykorystannya-v-sil'skomu-gospodarstvi/> (Accessed 05 Apr 2025).

13. bio-energy (2024), "Innovative approaches to food production: genetic modification, growing meat in the lab and the use of microorganisms", available at: <https://bio-energy.com.ua/innovatsiyni-pidhody-do-vyrobnystva-izhi-henetychna-modyfikatsiya-vyroschuvannya-m-yasa-v-laboratorii-ta-vykorystannya-mikroorhanizmiv/> (Accessed 05 Apr 2025).

14. Green Dossier (2021), "How agricultural practices affect the environment and social development", available at: <https://www.dossier.org.ua/news/yak-sil'skogospodarski-praktiki-vplivayut-na-dovkillya-ta-socialniy-rozvitok/> (Accessed 05 Apr 2025).

15. EU (2020), *Strategiia bioriznomanittia YeS do 2030 roku: Povernennia pryrody u nashe zhyttia. Zvernennia Komisii do Yevropejs'koho Parlamentu, Rady, Yevropejs'koho Ekonomichno-Sotsial'noho Komitetu ta Komitetu Rehioniv (neofitsijnyj adaptovanyj pereklad ukrains'koiu) [EU Biodiversity Strategy to 2030: Bringing nature back into our lives. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions (unofficial adapted translation into Ukrainian)]*, Druk Art, Chernivtsi, Ukraine.

16. Nesmachna, M. (2022), "Soil degradation: scientific justifications and forecasts", available at: <https://superagronom.com/articles/589-problema-degradatsiyi-gruntiv-suchasniy-stan-rizykita-sposobi-podolannya> (Accessed 05 Apr 2025).

17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "Strategy for the development of agriculture and rural areas in Ukraine for the period up to 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (Accessed 05 Apr 2025).

18. Vykhov, M.V. Vykhov, V.M. and Lahe Shlapats'kyj, I. (2024), "Strategic direction of agribusiness and management of Ukraine in the

conditions of global and european integration processes", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5122/5167/> (Accessed 05 Apr 2025).

19. Rykovs'ka, O. Fraier, O. and Mykhajlenko, O. (2024), *Analiz stanu sil's'koho gospodarstva Ukrainy ta implementatsiia normatyvno-pravovykh aktiv YeS, dotychnykh do aharnykh ta dovkillievnykh pytan' [Analysis of the state of agriculture in Ukraine and the implementation of EU regulatory legal acts relating to agrarian and environmental issues]*, HO "Ekodiia", Kyiv, Ukraine.

20. farmonaut (2024), "Innovations in agriculture in Ukraine: Sustainable development of the agricultural sector in the context of climate change", available at: <https://farmonaut.com/europe/%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D1%83-%D1%81%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83-%D0%B3%D0%BE%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%96/> (Accessed 05 Apr 2025).

21. Hryn'ko, T.V. and Hviniashvili, T.Z. (2015), "Conceptualization of change management models at enterprises in modern conditions of a changing environment", *Tekhnolohichnyj audyt ta rezervy vyrobnystva*, vol. 1/5 (21), pp. 34—40.

22. Averkina, M.F. and Matvieiev, A.Yu. (2024), "Comparative analysis of organisational change management models", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4767/4708> (Accessed 05 Apr 2025).

23. Malevs'kyj, E.Z. (2019), "Problems of change management in the context of the development of industrial enterprises", *Nauk. visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Serii: "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo"*, vol. 25, no. 1, pp. 170—174.

24. Tolpezhnikov, R. (2016), "Methodology of managing organizational changes at enterprises", *Zbirnyk nauk. prats' ChDTU. Serii: "Ekonomichni nauky"*, vol. 41, no. 1, pp. 105—111.

25. Pichuhina, T.S. Tkachova, S.S. and Tkachenko, O.P. (2017), *Upravlinnia zminamy [Change management]*, KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine.

26. Zapukhliak, I.B. Zelins'ka, H.O. and Pobihun, S.A. (2018), "Approaches, methods and tools of change management in the enterprise development management system", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 23, pp. 204—209.

Стаття надійшла до редакції 09.04.225 р.