

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему **«Управління змінами підприємства в умовах трансформації
зовнішнього середовища»**

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1

денної форми здобуття освіти

Турбаба В. Р.

Керівник: Воронько-Невіднича Т. В.

Рецензент: Даниленко В. І.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Турбаби Вадима Руслановича

1. Тема роботи «Управління змінами підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища», керівник роботи д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Воронько-Невіднича Т. В.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:
– звітність організації за 2023-2025 рр.
– інші інформаційні дані:
– нормативно–довідкова література,
– літературні джерела,
– Інтернет–джерела,
– власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади управління змінами підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища

Розділ 2. Оцінка системи управління змінами підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища

Розділ 3. Перспективні шляхи удосконалення управління змінами підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка наявності текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Вадим ТУРБАБА

Керівник роботи

(підпис)

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Діагностика системи управління змінами підприємства	32
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	39
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища, що характеризується впровадженням інноваційних технологій, посиленням глобалізаційних процесів та високою мінливістю ринкових умов. За таких обставин ефективно управління змінами виступає визначальним чинником забезпечення стабільного функціонування, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку агроформувань, що підтверджує доцільність і своєчасність дослідження обраної тематики.

Проблематика управління змінами є предметом наукових досліджень таких учених, як Т. Воронько-Невіднича, С. Гринь, З. Живко, Р. Лепа, Н. Приймак, Т. Павлюк, що свідчить про її значну теоретичну й практичну значущість у контексті сучасних трансформацій соціально-економічного середовища.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.); «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 рр.). У межах даної тематики обґрунтовувалася система оцінки та управління змінами підприємства.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробленні практичних

рекомендацій щодо управління змінами підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища. Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- уточнення сутнісного змісту ключових категорій дослідження, зокрема «зміни», та «управління змінами»;
- ідентифікація основних чинників управління змінами;
- аналіз існуючої практики впровадження змін в підприємстві;
- розроблення рекомендацій удосконалення управління змінами підприємства за сучасних умов.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів управління змінами в підприємстві в умовах трансформації сучасного середовища.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти формування й реалізації системи управління змінами підприємства в умовах динамічних зовнішніх впливів.

Методологічною основою дослідження є діалектичний підхід, що забезпечує виявлення взаємозв'язків між економічними явищами та процесами в їхньому розвитку та взаємодії. Для вирішення поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних положень і формування висновків та рекомендацій; економіко-статистичний метод – для аналізу динаміки показників і виявлення тенденцій розвитку процесів; монографічний метод – для дослідження особливостей системи управління змінами підприємства тощо.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти, результати наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, а також дані первинного бухгалтерського обліку, фінансова звітність та результати власних аналітичних напрацювань автора.

Практична значущість одержаних результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення системи управління змінами підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища. Розроблені теоретичні

положення та прикладні рекомендації можуть бути адаптовані та впроваджені на підприємствах аграрного сектору.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі публікацій та доповідей:

1. Воронько-Невіднича Т., Турбаба В. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища як складова ефективного управління. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. Полтавський державний аграрний університет, 26 березня 2026 р. Полтава, 2026. 1770 с. С. 1321-1322.

2. Воронько-Невіднича Т.В., Турбаба В.Р. Динамічні здібності підприємства як основа ефективного управління змінами в трансформаційному середовищі. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку* : матеріали наук.-практ. конф. Київ : Університет «КРОК», 2026. URL: krok.edu.ua.

3. Обладанюк С., Турбаба В., Воронько-Невіднича Т. Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 144-146.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 51 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 13 таблиць, 1 рисунок та 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасне зовнішнє середовище функціонування аграрних підприємств характеризується високим рівнем динамічності, інтенсивною конкуренцією та постійною необхідністю впровадження інноваційних рішень. У таких умовах підприємства аграрного сектору змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, вдосконалювати організаційні структури, модернізувати технологічні процеси та розширювати управлінські інструменти для забезпечення стабільності своєї діяльності. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах воєнного стану, який супроводжується підвищеним рівнем економічної нестабільності, порушенням логістичних ланцюгів, обмеженням ресурсного забезпечення, а також зростанням соціально-психологічної напруженості в колективах підприємств.

У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю оперативного реагування на зовнішні виклики, швидкої трансформації бізнес-процесів та забезпечення безперервності виробничої діяльності. Важливим завданням управління стає не лише підтримання ефективності виробництва та реалізації продукції, але й створення умов для збереження кадрового потенціалу, підтримання мотивації персоналу та забезпечення його безпеки конкурентоспроможності [7, с. 54; 15, с. 98]. Таким чином, управління змінами в аграрному секторі набуває стратегічного значення як інструмент підвищення стійкості підприємства до кризових явищ та непередбачуваних факторів зовнішнього середовища.

За умов воєнного стану традиційні підходи до управління змінами потребують істотної адаптації та переосмислення. Якщо в стабільному економічному середовищі управління змінами здебільшого базується на довгостроковому плануванні та поступовому впровадженні

трансформаційних процесів, то в кризових умовах ключового значення набувають гнучкість управлінських рішень, оперативність реагування на ризики та здатність до швидкого коригування стратегічних і тактичних планів. Важливим аспектом є формування системи управління, яка дозволяє не лише реалізовувати заплановані зміни, але й прогнозувати можливі загрози, мінімізувати негативні наслідки кризових явищ та забезпечувати стійкість виробничих і комерційних процесів [3, с. 1321; 10, с. 60].

Особливу роль у процесі впровадження організаційних змін відіграє людський фактор. У складних соціально-економічних умовах працівники підприємств можуть демонструвати підвищений рівень психологічної напруги, що нерідко зумовлює опір нововведенням. У зв'язку з цим важливим завданням менеджменту є формування корпоративної культури, орієнтованої на адаптивність, взаємну підтримку та згуртованість колективу. Саме ефективна комунікація, розвиток довіри між керівництвом і персоналом, а також впровадження сучасних мотиваційних механізмів сприяють успішному впровадженню трансформаційних процесів і підвищенню результативності стратегічних рішень [1, с. 364; 18, с. 89].

Отже, теоретико-методологічні засади управління змінами в підприємствах в умовах воєнного стану повинні враховувати комплекс факторів, серед яких ключове значення мають ризики зовнішнього середовища, гнучкість систем управління, психологічні та мотиваційні аспекти поведінки персоналу, а також використання інноваційних підходів до організації виробничої та управлінської діяльності, що обумовлює необхідність поглибленого наукового дослідження методів, механізмів та інструментів управління змінами, здатних забезпечити ефективне функціонування аграрних підприємств навіть у кризових умовах.

Зміни розглядаються як цілеспрямований процес трансформації структури підприємства, його стратегій, управлінських процесів, технологій виробництва та корпоративної культури з метою підвищення ефективності діяльності, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення

довгострокової конкурентоспроможності [19, с. 144; 22, с. 48]. Для підприємств аграрного сектору організаційні зміни можуть охоплювати модернізацію виробничих технологій, оптимізацію систем постачання та збуту продукції, впровадження систем управління якістю, екологічною безпекою та ресурсоефективністю, а також удосконалення управлінських структур і розвиток корпоративної культури.

У науковій літературі зміни традиційно класифікують за кількома основними напрямками, серед яких виділяють стратегічні, оперативні та культурно-поведінкові зміни [30, 39, с. 503]. Така класифікація дозволяє систематизувати процес трансформації підприємства та обрати найбільш ефективні управлінські інструменти для досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей.

Стратегічні зміни мають довгострокову спрямованість і передбачають трансформацію ключових напрямів розвитку підприємства. Вони можуть включати перегляд бізнес-стратегії, реструктуризацію організаційної структури, зміну виробничої спеціалізації, диверсифікацію продукції, інтеграцію в нові ринкові сегменти або формування партнерських відносин у межах вертикально інтегрованих ланцюгів постачання. Для аграрних підприємств стратегічні зміни також можуть полягати у впровадженні сучасних агротехнологій, розвитку цифрових систем управління виробництвом, розширенні експортних можливостей та освоєнні нових каналів збуту продукції. Реалізація таких змін сприяє підвищенню довгострокової конкурентоспроможності підприємства та його стійкості до зовнішніх економічних викликів [2, с. 305; 5, с. 158].

Оперативні зміни, на відміну від стратегічних, мають більш короткостроковий характер і спрямовані на вдосконалення поточних процесів діяльності підприємства. До них належать оптимізація виробничих циклів, удосконалення системи управління ресурсами, автоматизація виробничих і управлінських процесів, покращення логістики постачання сировини та реалізації готової продукції, а також впровадження сучасних методів

контролю якості. Оперативні зміни дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, підвищувати продуктивність праці, знижувати витрати виробництва та забезпечувати більш ефективне використання наявних ресурсів [8; 11, с. 200].

Культурні та поведінкові зміни спрямовані на трансформацію корпоративної культури підприємства, вдосконалення системи мотивації персоналу та формування нових моделей організаційної поведінки. Вони передбачають розвиток професійних компетенцій працівників через систему навчання та підвищення кваліфікації, запровадження сучасних мотиваційних механізмів, удосконалення внутрішніх комунікацій, а також формування спільних корпоративних цінностей і принципів взаємодії в колективі. Для аграрного бізнесу ці зміни мають особливе значення, оскільки ефективність виробничої діяльності значною мірою залежить від рівня кваліфікації персоналу, його залученості до процесу впровадження інновацій та готовності до професійного розвитку [9, с. 249].

Таким чином, комплексне поєднання стратегічних, оперативних та культурно-поведінкових змін забезпечує системну трансформацію аграрного підприємства, сприяє підвищенню його адаптивності до динамічних умов зовнішнього середовища, зміцнює конкурентні позиції на ринку та створює передумови для сталого розвитку.

Управління змінами в підприємстві в умовах динамічного середовища виступає ключовим інструментом забезпечення його ефективного функціонування, адаптації до ринкових трансформацій та довгострокового розвитку. Сучасні тенденції розвитку аграрного сектору, зокрема технологічні інновації, цифровізація виробництва, глобалізація аграрних ринків, зміни споживчих уподобань та посилення регуляторних вимог, формують потребу у системному впровадженні організаційних трансформацій.

Ефективне управління змінами передбачає розроблення комплексної програми трансформацій, яка включає поетапне планування, визначення відповідальних осіб, встановлення чітких часових меж реалізації змін, а також

оцінювання очікуваних результатів на кожному етапі їх впровадження [12, с. 205]. Важливим елементом такого процесу є формування системи моніторингу та контролю, яка дозволяє оцінювати ефективність реалізованих заходів та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Системний підхід до управління змінами передбачає інтеграцію різних управлінських інструментів, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його стійкості до впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Одним із ключових аспектів такого підходу є дослідження феномену опору змінам, оскільки психологічна готовність персоналу до трансформацій безпосередньо впливає на успішність їх реалізації.

У глобальному контексті організаційні зміни розглядаються як невід’ємна складова розвитку сучасних підприємств, що охоплює процеси цифрової трансформації, впровадження інноваційних технологій, екологічної модернізації виробництва та інтеграції у міжнародні економічні системи. Для аграрних підприємств це означає необхідність постійного вдосконалення управлінських механізмів, впровадження сучасних методів організації виробництва та формування стратегій розвитку, здатних забезпечити їх ефективну діяльність в умовах швидких соціально-економічних змін (додаток А).

У локальному вимірі зміни відображають внутрішню динаміку розвитку підприємства та проявляються у трансформації його внутрішніх процесів, управлінських механізмів і виробничих підходів. Вони спрямовані на адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, удосконалення організації бізнес-процесів, модернізацію технологічної бази, оптимізацію використання матеріальних і фінансових ресурсів, а також оновлення управлінських інструментів. У цьому контексті зміни виступають важливим фактором підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення його стійкості в умовах економічної нестабільності [24, с. 84; 28, с. 122].

Зміни в діяльності організації є складним і багатовимірним явищем, що охоплює практично всі аспекти її функціонування. У загальному науковому розумінні зміна трактується як процес переходу від одного стану системи до іншого, який супроводжується трансформацією організаційних структур, управлінських процесів, ресурсного забезпечення та моделей поведінки персоналу. Організаційні зміни, як правило, ґрунтуються на накопиченому досвіді підприємства, професійних знаннях його працівників і спрямовані на підвищення результативності діяльності, адаптацію до нових умов господарювання та формування передумов для довгострокового розвитку.

У науковій літературі значна увага приділяється ролі організаційних змін у сучасному менеджменті. Багато дослідників наголошують, що зміни є «невід’ємною складовою сучасних бізнес-процесів» [31; 33], оскільки саме вони забезпечують можливість підприємствам реагувати на динаміку зовнішнього середовища.

Водночас, інші науковці підкреслюють, що організаційні зміни доцільно розглядати як послідовний процес трансформацій, який охоплює різні сфери функціонування підприємства. До таких трансформацій належать ініціювання та впровадження інноваційних рішень, систематичний аналіз і коригування існуючих управлінських і виробничих процесів, а також здійснення структурних перетворень, пов’язаних із перерозподілом повноважень і відповідальності між підрозділами підприємства.

Крім того, зміни можуть передбачати оптимізацію організаційної структури підприємства, удосконалення діяльності відділів, служб і підрозділів, модернізацію технологічних процесів, оновлення технічного оснащення та вдосконалення дизайну продукції. Важливою складовою трансформацій є також розвиток професійних компетенцій персоналу, формування нових моделей організаційної поведінки та вдосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства [26, с. 79; 35, с. 1008].

Дослідники також наголошують на тісному взаємозв’язку між змінами

та зовнішнім середовищем функціонування підприємства. Зокрема, підкреслюється, що хоча зміни певною мірою притаманні будь-якій організації, внутрішні трансформації здебільшого виступають реакцією на зміни у зовнішньому середовищі, включаючи економічні, технологічні, соціальні та інституційні фактори [25, с. 569]. Таким чином, ефективність змін значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно ідентифікувати зовнішні виклики та адаптувати внутрішні механізми управління до нових умов.

Зміни відіграють важливу роль у забезпеченні гнучкості підприємства та його здатності реагувати на коливання ринкової кон'юнктури. Зокрема, вони дозволяють аграрним підприємствам оперативно реагувати на зміни цін на сировину та готову продукцію, коливання попиту, появу нових конкурентів і трансформацію логістичних ланцюгів. Реалізація таких змін передбачає оптимізацію виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, раціоналізацію витрат і вдосконалення системи управління логістикою. Завдяки цьому підприємство отримує можливість підтримувати належний рівень конкурентоспроможності навіть за умов нестабільного економічного середовища.

Низка науковців зазначає, що зміни слід розглядати як поступову або комплексну трансформацію одного чи кількох елементів організації на різних етапах її життєвого циклу. Такі трансформації можуть проявлятися у зміні масштабів діяльності підприємства, коригуванні його потенціалу, перегляді стратегічних цілей і пріоритетів розвитку, а також у формуванні нових моделей управління та взаємодії між структурними підрозділами [14, с. 91].

Управління змінами є складним і багатоаспектним процесом, що передбачає не лише внутрішню трансформацію підприємства, але й його здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики. До таких викликів належать швидкі зміни ринкової кон'юнктури, розвиток технологічних інновацій, процеси глобалізації аграрних ринків, а також соціально-економічні трансформації, що впливають на функціонування підприємств (рис. 1.1).

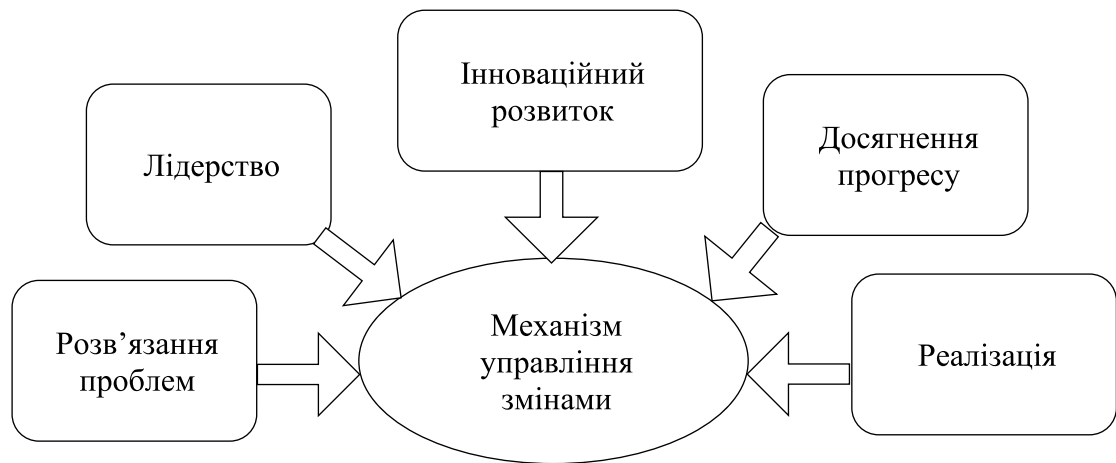


Рис. 1.1. Вплив бізнес-процесів на механізм управління змінами в підприємстві [сформовано на основі 10, с. 60]

Особливості технологічних процесів, сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов та висока чутливість до змін ринкової кон'юнктури зумовлюють необхідність застосування гнучких управлінських інструментів. У науковій літературі виділяють кілька основних моделей управління змінами, які можуть бути використані для підвищення ефективності трансформаційних процесів на підприємствах. До них належать класичні лінійні моделі управління змінами, адаптивні та інтегративні підходи, а також партисипативні моделі, що передбачають активну участь персоналу у процесі впровадження змін. Кожна з цих моделей має власні механізми впливу на організаційну структуру підприємства, управлінські процеси, корпоративну культуру та систему мотивації персоналу [4; 6, с. 192].

Важливим аспектом реалізації організаційних змін є управління опором персоналу, формування сприятливого психологічного клімату та забезпечення ефективної комунікації між усіма рівнями управління. Практика свідчить, що навіть економічно обґрунтовані трансформації можуть стикатися з труднощами у разі недостатньої підтримки з боку працівників. Саме тому вибір оптимальної моделі управління змінами та її адаптація до специфіки аграрного підприємства значною мірою визначають результативність трансформаційних процесів, сприяють зниженню проявів опортуністичної

поведінки та підвищують загальну стійкість підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх викликів [23, с. 108].

Таким чином, дослідження моделей управління змінами та їх практичне застосування в аграрному секторі дозволяє не лише систематизувати теоретичні підходи до управління трансформаційними процесами, але й створює передумови для ефективної адаптації підприємств до динамічних умов сучасного середовища.

Сучасне зовнішнє середовище характеризується високим рівнем мінливості, що проявляється у коливаннях цін на аграрну продукцію, змінах кліматичних умов, швидкому розвитку технологій, цифровізації виробничих та управлінських процесів, а також у зростанні вимог до екологічної та соціальної відповідальності підприємств. За таких умов управління змінами набуває особливого значення для аграрних підприємств, оскільки дозволяє забезпечити їх ефективну адаптацію до нових умов функціонування. Зокрема, ефективне управління змінами сприяє [31; 36, с. 854]:

1. Адаптації до змін ринкових умов, що передбачає підвищення ефективності виробництва, оптимізацію витрат та збереження конкурентних позицій підприємства.

2. Впровадженню інновацій, зокрема цифрових технологій, систем точного землеробства, автоматизації виробничих процесів та сучасних методів управління аграрним виробництвом.

3. Удосконаленню управлінських процесів, що включає підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, оптимізацію організаційної структури та вдосконалення системи комунікації між підрозділами.

4. Забезпеченню сталого розвитку підприємства, що передбачає інтеграцію принципів соціальної та екологічної відповідальності у виробничу діяльність.

Систематизація сучасних наукових підходів дозволяє визначити зміни як процес оновлення або трансформації підприємства, що базується на інтеграції інноваційних рішень, адаптації внутрішніх структур, удосконаленні

управлінських та виробничих процесів і формуванні ефективного організаційного середовища. Такі зміни можуть охоплювати як внутрішні, так і зовнішні аспекти функціонування підприємства та класифікуватися за різними критеріями [2, с. 305-306].

Зокрема, відповідно до масштабу впливу виділяють:

оперативні зміни – локальні трансформації, спрямовані на вдосконалення окремих процесів, процедур або методів роботи з метою підвищення ефективності функціонування окремих підрозділів підприємства;

трансформаційні зміни – масштабні перетворення, що передбачають комплексну модернізацію діяльності організації, зміну її структури управління, корпоративної культури, технологічної бази та стратегічних пріоритетів розвитку.

Ще одним важливим критерієм класифікації є поділ змін на заплановані та реактивні. Заплановані зміни здійснюються на основі стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, діагностики факторів, що впливають на ефективність його функціонування, а також ідентифікації потенційних можливостей і загроз. Такий підхід дозволяє організації здійснювати проактивне управління розвитком та забезпечувати контрольоване впровадження трансформацій.

Реактивні зміни, навпаки, виникають як відповідь на непередбачувані події або кризові ситуації. Вони мають більш оперативний та імпульсивний характер і спрямовані на нейтралізацію негативних наслідків зовнішніх чи внутрішніх факторів. Попри їх вимушений характер, ефективне управління реактивними змінами дозволяє підприємству зберігати стабільність функціонування та мінімізувати можливі втрати [8; 11, с. 121].

Отже, зміни слід розглядати як комплексний багаторівневий процес, що поєднує проактивні та реактивні управлінські підходи, локальні та глобальні трансформації, а також інтегрує вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність підприємства. У сучасних умовах їх ефективне управління виступає ключовою передумовою підвищення адаптивності, конкурентоспроможності

та стійкості аграрних підприємств.

Важливою складовою організаційних змін є інноваційний компонент, який відіграє ключову роль у підвищенні ефективності діяльності аграрних підприємств. Інноваційні трансформації включають впровадження цифрових технологій, систем точного землеробства, автоматизацію виробничих процесів, використання сучасного обладнання та інтелектуальних систем управління аграрним виробництвом. Реалізація таких заходів сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості продукції, зниженню виробничих витрат та забезпечує гнучкість підприємства у реагуванні на технологічні та ринкові зміни (рис. 1.2).

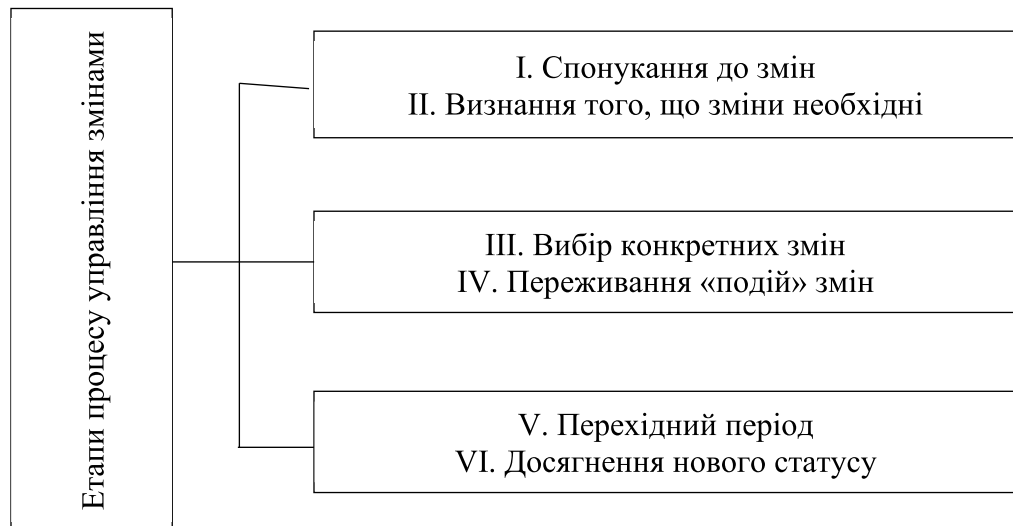


Рис. 1.2. Етапи процесу управління змінами в підприємстві [2; 11, с. 142]

Організаційні зміни також спрямовані на вдосконалення управлінської структури підприємства, оптимізацію комунікаційних процесів та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, що передбачає впровадження сучасних систем планування, контролю та моніторингу діяльності підприємства, автоматизацію адміністративних процедур, розвиток управлінських компетенцій керівників та підготовку персоналу до роботи в нових умовах. Удосконалення управлінських процесів забезпечує більш узгоджену діяльність структурних підрозділів підприємства та підвищує

оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища.

Водночас управління змінами створює можливості для інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність аграрних підприємств, що передбачає реалізацію політики соціальної відповідальності перед працівниками та місцевими громадами, впровадження екологічно безпечних технологій виробництва, раціональне використання природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищує рівень довіри з боку споживачів і партнерів та створює передумови для залучення інвестицій.

У науковій літературі сформовано низку класичних моделей управління змінами, які дозволяють систематизувати процес трансформації підприємства та забезпечити його ефективність. Однією з найвідоміших є трьохетапна модель Курта Левіна, яка передбачає послідовне проходження трьох основних етапів [24, с. 48]:

розморожування – підготовка організації до змін, аналіз існуючого стану та формування мотивації персоналу до трансформацій;

зміна – безпосереднє впровадження нових управлінських рішень, технологій та процедур;

закріплення – стабілізація досягнутих результатів і інтеграція нових підходів у корпоративну культуру підприємства.

Іншим важливим підходом є восьмиетапна модель Джона Коттера, яка передбачає формування відчуття терміновості змін, створення коаліції прихильників трансформацій, розробку стратегії змін, комунікацію нововведень, розширення участі працівників у їх реалізації, досягнення короткострокових результатів та закріплення змін у корпоративній культурі підприємства [25, с. 570].

Крім того, значного поширення набув системний підхід до управління змінами, який розглядає організацію як цілісну систему взаємопов'язаних елементів – структури, технологій, персоналу та корпоративної культури. У межах цього підходу зміни розглядаються як комплексний процес, у якому

трансформації в одному елементі організації впливають на інші складові її функціонування. Для аграрних підприємств застосування системного підходу є особливо важливим, оскільки дозволяє врахувати специфіку аграрного виробництва, сезонність технологічних процесів та вплив зовнішніх факторів середовища [32, с. 181].

Таким чином, поєднання класичних моделей управління змінами із системним підходом створює ефективну методологічну основу для планування та реалізації трансформаційних процесів на аграрних підприємствах. Це дозволяє забезпечити їхню адаптивність, інноваційність та довгострокову стійкість у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Для аграрних підприємств особливо важливим є застосування адаптованих управлінських підходів, які враховують специфіку галузі, зокрема сезонність виробництва, особливості агротехнологічних процесів, вплив погодних умов, ринкову кон'юнктуру та державне регулювання аграрного сектору [19, с. 144].

Наукові дослідження у сфері менеджменту пропонують низку концептуальних моделей управління організаційними змінами, які пояснюють механізми трансформації організацій та визначають послідовність дій для ефективного впровадження нововведень. Ці моделі формують теоретичну основу управління змінами та застосовуються для систематизації процесу трансформації підприємств у різних галузях економіки (додаток Б).

Вибір конкретної моделі управління організаційними змінами та її адаптація до умов функціонування аграрного підприємства відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності трансформаційних процесів. Успішна реалізація змін значною мірою залежить від здатності керівництва формувати сприятливий психологічний клімат у колективі, налагоджувати ефективну систему внутрішніх комунікацій між структурними підрозділами, забезпечувати прозорість управлінських рішень і мінімізувати прояви опортуністичної поведінки персоналу. У цьому контексті дослідження моделей управління організаційними змінами та їх практичне застосування в

аграрному секторі дозволяє систематизувати існуючі підходи до організаційних трансформацій, сприяє ефективній адаптації підприємств до динамічних умов бізнес-середовища та підвищує їхню стратегічну стійкість і конкурентоспроможність.

Разом із тим, процес управління змінами супроводжується рядом специфічних викликів, які зумовлені як внутрішніми особливостями функціонування підприємств, так і впливом зовнішнього середовища. Серед основних труднощів, що виникають у процесі впровадження змін, слід виокремити опір персоналу, сезонний характер виробництва, зовнішні економічні ризики, а також необхідність інтеграції соціальних та екологічних вимог у діяльність підприємства [20, с. 84; 21].

Одним із найбільш поширених викликів є психологічний та організаційний опір працівників змінам. У процесі трансформації співробітники можуть відчувати невпевненість щодо власного професійного майбутнього, побоюватися втрати робочих місць або необхідності адаптації до нових умов праці. Такий опір часто проявляється у формі пасивного ставлення до нововведень, небажання змінювати звичні робочі процедури або недостатньої підтримки впровадження нових технологій. Подолання цих бар'єрів потребує впровадження ефективних комунікаційних стратегій, проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи, використання мотиваційних механізмів та організації навчання персоналу з метою формування позитивного ставлення до змін.

Особливістю аграрного сектору є також виражена сезонність виробничих процесів, що істотно впливає на можливості реалізації організаційних трансформацій. У періоди проведення основних агротехнологічних операцій, зокрема під час посівної кампанії або збирання врожаю, персонал підприємства максимально залучений до виконання виробничих завдань. Це обмежує можливості проведення навчальних програм, тренінгів або впровадження нових технологічних рішень. У зв'язку з цим планування організаційних змін повинно враховувати сезонний характер

аграрного виробництва, передбачати гнучкі графіки навчання та поетапне впровадження інновацій.

Важливу роль у процесі організаційних трансформацій відіграють також зовнішні фактори, які безпосередньо впливають на діяльність підприємств. До таких факторів належать коливання цін на сільськогосподарську продукцію та сировину, зміни кліматичних умов, що можуть позначатися на обсягах виробництва та якості продукції, а також законодавчі та регуляторні зміни. Успішне управління організаційними змінами передбачає врахування цих факторів у процесі стратегічного планування, а також розробку альтернативних сценаріїв реагування на можливі ризики та непередбачувані обставини [29, с. 99].

Крім економічних та технологічних чинників, сучасні підприємства повинні враховувати соціальні та екологічні вимоги, що висувуються суспільством і споживачами до діяльності бізнесу, що передбачає дотримання стандартів соціальної відповідальності, підтримку місцевих громад, забезпечення належних умов праці, впровадження екологічно безпечних технологій виробництва та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Інтеграція цих вимог у процес організаційних змін може ускладнювати трансформаційні процеси, однак водночас сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню довіри з боку партнерів та інвесторів і забезпеченню довгострокової стійкості його розвитку [4, с. 72].

Таким чином, ефективне управління організаційними змінами в аграрному секторі потребує комплексного підходу, який враховує психологічні, виробничі, економічні та соціально-екологічні аспекти функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити успішну реалізацію трансформацій та створити передумови для стабільного розвитку аграрного бізнесу.

Ефективне управління змінами передбачає застосування стратегічного підходу, активну участь керівництва у процесі трансформації, розвиток лідерства змін, а також налагодження ефективної системи комунікації

всередині організації. У науковій літературі управління змінами визначається як цілеспрямований і систематизований процес планування, реалізації та контролю трансформацій у діяльності організації, спрямований на забезпечення переходу від існуючого стану до бажаного майбутнього з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів [7, с. 130].

Управління змінами потребує системного та комплексного підходу, що включає етапи планування, комунікації, впровадження та оцінювання результатів реалізованих трансформацій. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від здатності керівництва залучати персонал до прийняття управлінських рішень, застосовувати дієві механізми мотивації, формувати сприятливу корпоративну культуру та долати опір змінам, який може проявлятися на різних рівнях організації [27, с. 159; 34, с. 110].

Науковий аналіз свідчить, що організаційні зміни можуть мати різний характер і масштаб. Зокрема, вони можуть бути запланованими або реактивними, оперативними, спрямованими на локальне вдосконалення окремих процесів, або трансформаційними, що передбачають комплексну перебудову діяльності підприємства. Успішність їх реалізації значною мірою залежить від здатності підприємства враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як ринкові коливання, технологічні інновації, соціально-економічні трансформації, а також кризові та воєнні умови функціонування економіки.

Отже, зміни виступають стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства. Вони сприяють оптимізації використання ресурсів, підвищенню ефективності управлінських процесів, зміцненню мотивації персоналу та формуванню внутрішньої здатності підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У сучасних умовах динамічної трансформації зовнішнього середовища, що характеризується високим рівнем економічної нестабільності, посиленням конкурентної боротьби, цифровізацією бізнес-процесів та швидким впровадженням інноваційних технологій, особливого значення набуває управління змінами в підприємстві. Ефективність системи управління змінами визначає здатність суб'єкта господарювання своєчасно реагувати на зовнішні виклики, адаптувати внутрішні процеси до нових умов функціонування та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Відтак, управління змінами розглядається як цілеспрямований процес формування та реалізації управлінських рішень, спрямованих на підвищення адаптивності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення ефективного використання наявного ресурсного потенціалу.

Об'єктом дослідження є аграрне підприємство Полтавської області, діяльність якого зосереджена на вирощуванні зернових та олійних культур, продукції тваринництва, а також наданні послуг у сфері сільськогосподарського виробництва. Підприємство володіє необхідною матеріально-технічною базою, що включає машинно-тракторний парк, зерносховище, технічні засоби для проведення агротехнологічних операцій, а також складські приміщення для зберігання мінеральних добрив і засобів захисту рослин. Наявність зазначених ресурсів створює передумови для впровадження організаційних і технологічних змін, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах мінливого середовища.

Одним із ключових напрямів управління змінами в аграрному секторі є

раціональне використання земельних ресурсів, оскільки саме земельний фонд формує основу виробничого потенціалу підприємства та визначає можливості його подальшого розвитку. Ефективне управління земельними ресурсами сприяє підвищенню продуктивності виробництва, оптимізації структури посівних площ та забезпеченню економічної результативності господарської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка земельного фонду підприємства, 2023 – 2025 рр., га

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Сільськогосподарські угіддя	6200,5	6000,0	6090,5	98,2
Рілля	4692,2	4635,0	4638,5	98,9

Розрахунки даних табл. 2.1, свідчать про незначне скорочення площі сільськогосподарських угідь у 2025 р. порівняно з 2023 р. Так, загальна площа угідь зменшилася до 6090,5 га, що становить 98,2 % від рівня базового періоду. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо ріллі, площа якої скоротилася до 4638,5 га, або до 98,9 % у порівнянні з 2023 р. Загалом отримані результати свідчать про відносно стабільну структуру земельного фонду підприємства з незначними коливаннями у бік зменшення. Такі зміни не мають критичного характеру, однак можуть бути наслідком перегляду умов оренди земельних ділянок або оптимізації земельного банку. Водночас, збереження високої частки ріллі у структурі сільськогосподарських угідь свідчить про орієнтацію підприємства на рослинницький напрям діяльності та підтримання виробничої спеціалізації.

Важливою складовою управління змінами підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища є формування та ефективне використання трудового потенціалу. Саме персонал виступає ключовим чинником реалізації організаційних, технологічних та управлінських змін, забезпечуючи адаптацію підприємства до нових умов господарювання, досягнення стратегічних цілей та підтримання конкурентних переваг. В

умовах постійних економічних, соціальних і технологічних трансформацій особливого значення набуває здатність підприємства забезпечувати належний рівень кадрового забезпечення та ефективно управляти людськими ресурсами.

Вивчення динаміки чисельності працівників дозволить встановити основні тенденції змін у кадровому складі, оцінити рівень стабільності трудового колективу та визначити вплив кадрових факторів на ефективність реалізації змін і забезпечення сталого розвитку підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства,
2023-2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. від 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+; -)	%
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	234	201	188	-46	80,3
у т. ч в рослинництві	185	173	160	-25	86,5
тваринництві	30	28	28	-2	93,3
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1677,9	1028,8	808,7	-869,1	48,2

Відтак, аналіз даних табл. 2.2 демонструє негативну тенденцію скорочення чисельності працівників аграрного підприємства у 2025 р. Загальна кількість персоналу зменшилася на 46 ос. і становила 188 працівників. У розрізі галузевої структури найбільше скорочення відбулося у сфері рослинництва, де чисельність працівників знизилася на 25 ос., тоді як у галузі тваринництва скорочення становило 2 особи.

Водночас спостерігається суттєве зниження рівня продуктивності праці. У 2025 р. даний показник становив 808,7 тис. грн/особу, що майже на 50,0 % менше порівняно з рівнем 2023 р. Така динаміка свідчить про наявність проблем у системі управління розвитком підприємства, зокрема в частині організації виробничих процесів та ефективності використання трудового потенціалу.

Зниження продуктивності праці може бути зумовлене сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на ефективність функціонування підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища. Серед основних причин доцільно виділити скорочення чисельності персоналу, недостатній рівень технічного оснащення виробництва, обмежене впровадження сучасних технологій механізації та автоматизації виробничих процесів, а також недосконалість системи матеріального і нематеріального стимулювання працівників. Водночас, негативний вплив можуть чинити недоліки в системі управління змінами, зокрема неефективне планування кадрового забезпечення, недостатня адаптація організаційної структури до нових умов діяльності та низька результативність координації виробничих процесів.

Скорочення чисельності працівників у галузі рослинництва може свідчити про необхідність перегляду підходів до управління трудовими ресурсами в умовах змін. Надмірне навантаження на наявний персонал здатне призводити до зниження якості виконання агротехнологічних операцій, порушення виробничих термінів та погіршення загальних результатів господарської діяльності. У свою чергу, у галузі тваринництва навіть незначне зменшення кадрового складу може негативно впливати на стабільність виробничих процесів, які потребують постійного контролю, оперативного реагування на зміни та високого рівня організації праці.

Важливим аспектом оцінювання результативності управління змінами є аналіз ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства. Основні засоби формують виробничий потенціал агроформування та визначають його здатність впроваджувати технологічні інновації, підвищувати продуктивність виробництва та адаптуватися до нових умов господарювання.

З цією метою проведемо дослідження показників ефективності використання основних засобів підприємства, результати якого наведено в табл. 2.3.

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+; -)	%
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	39632,0	46957,0	53139,0	13507,0	134,1
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,41	0,42	0,42	0,01	103,1
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	169,37	233,62	282,65	113,3	166,9
Фондомісткість, грн	0,10	0,23	0,35	0,3	346,2
Фондовіддача, грн	9,91	4,40	2,86	-7,1	28,9

Аналіз ефективності використання основних засобів досліджуваного аграрного підприємства свідчить про позитивну динаміку їх вартості упродовж досліджуваного періоду. Зокрема, у 2025 р. обсяг основних засобів збільшився на 13507,0 тис. грн, або на 24,1 %, і становив 53139,0 тис. грн. Така тенденція може свідчити про здійснення підприємством інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази, оновлення виробничих потужностей та підвищення рівня технічного забезпечення виробничих процесів.

Водночас коефіцієнт придатності основних засобів упродовж 2023–2025 рр. залишався стабільним на рівні 0,42, що характеризує відносно незмінний рівень технічного стану матеріальних активів підприємства. Незважаючи на позитивну динаміку вартості основних засобів, таке значення коефіцієнта свідчить про необхідність подальшого оновлення та модернізації виробничого обладнання з метою підвищення ефективності його використання.

Позитивною тенденцією є також зростання показника фондоозброєності праці, який у 2025 р. досяг 282,65 тис. грн/особу, збільшившись на 113,29 тис. грн/особу, або на 66,9 % порівняно з базовим періодом. Підвищення фондоозброєності праці свідчить про зростання рівня забезпеченості працівників основними виробничими засобами, що є важливим чинником підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва та загального

рівня конкурентоспроможності підприємства.

Важливе значення у системі управління змінами підприємства має структура фінансових ресурсів, яка визначає особливості формування та використання капіталу в процесі здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Від оптимальності структури фінансових ресурсів значною мірою залежать рівень рентабельності активів і власного капіталу, показники фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності підприємства.

Проведемо оцінку фінансових ресурсів підприємства, що досліджується (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка джерел фінансових ресурсів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки						2025 р. до 2023 р.,	
	2023		2024		2025			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+, -)	%
Власний капітал	231090,0	93,3	270269,0	98,1	308238,0	95,7	77148,0	133,4
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	7334,0	2,3	-	-
Поточні зобов'язання	16533,5	6,7	5480,0	1,9	6552,0	2,0	-9982,0	39,6
Разом	247623,5	100,0	275749,0	100,0	322123,0	100,0	X	X

Як свідчать дані табл. 2.4, фінансування діяльності досліджуваного підприємства здійснюється переважно за рахунок власного капіталу, частка якого у структурі фінансових ресурсів становить 95,7 %. Частка довгострокових зобов'язань складає 2,3 %, тоді як поточні зобов'язання займають лише 2,0 %. Така структура джерел фінансування свідчить про високий рівень фінансової автономії підприємства та його незначну залежність від зовнішніх кредитних ресурсів.

Зокрема, спостерігається позитивна динаміка зростання обсягу власного капіталу, який збільшився на 77148,0 тис. грн, або на 33,4 %. Водночас відбулося суттєве скорочення поточних зобов'язань на 9982,0 тис. грн, або на

60,4 %, що може свідчити про підвищення рівня платоспроможності та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Зменшення короткострокових зобов'язань позитивно впливає на фінансову безпеку суб'єкта господарювання та знижує ризики втрати ліквідності в умовах нестабільного економічного середовища.

У контексті дослідження управління змінами особливого значення набуває аналіз результатів виробничо-комерційної діяльності підприємства, оскільки саме вони відображають ефективність реалізації управлінських рішень та рівень адаптації підприємства до трансформаційних змін зовнішнього середовища (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+; -)	%
Виробництво валової продукції, тис. грн	392627,0	206789,0	152044,0	-240583,0	38,7
Виручка від реалізації продукції і послуг, тис. грн	190746,0	221269,0	189709,0	-1037,0	99,5
Чистий прибуток, тис. грн	29592,0	48765,0	25696,0	-3896	86,8
Коефіцієнт автономії	0,93	0,96	0,96	0,02	102,5
Загальний коефіцієнт ліквідності	10,72	36,45	35,27	24,56	329,2
Рівень рентабельності, %	131,01	147,93	136,71	X	X
Норма прибутку, %	12,81	18,04	8,34	X	X

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про наявність негативних тенденцій у системі управління розвитком підприємства. Зокрема, спостерігається суттєве скорочення обсягів виробництва валової продукції на 240583,0 тис. грн, або на 61,3 %, що вказує на зниження виробничої активності та послаблення ринкових позицій підприємства.

Однією з основних причин такої динаміки стало скорочення асортименту продукції та зменшення обсягів її реалізації, що безпосередньо позначилося на рівні доходів підприємства. У результаті цього виручка від реалізації продукції у 2025 р. знизилася до 189709,0 тис. грн. Подібна тенденція свідчить про необхідність удосконалення системи стратегічного

управління розвитком підприємства, зокрема в частині формування ефективної виробничої та маркетингової політики, диверсифікації виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Негативною тенденцією у діяльності підприємства є скорочення чистого прибутку на 3896,0 тис. грн, що свідчить про зниження ефективності господарювання в умовах трансформації зовнішнього середовища. Зменшення фінансового результату може бути зумовлене впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, серед яких особливе значення мають зростання виробничих витрат, зниження ефективності використання ресурсного потенціалу, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміни кон'юнктури аграрного ринку, а також посилення ризиків, пов'язаних із нестабільністю економічного середовища. Водночас, незважаючи на негативну динаміку прибутку, у 2025 р. підприємство зберігає прибутковість, що свідчить про достатній рівень його фінансової стійкості та здатність підтримувати позитивні результати господарської діяльності навіть за умов підвищеної невизначеності.

Результати проведеного аналізу підтверджують необхідність удосконалення системи управління змінами підприємства з метою підвищення його адаптивності до сучасних викликів зовнішнього середовища. Особливої актуальності набуває впровадження ефективних механізмів стратегічного управління, спрямованих на своєчасне виявлення змін у зовнішньому середовищі та формування адекватних управлінських рішень щодо реагування на них. Важливими напрямками підвищення результативності діяльності є оптимізація виробничих процесів, удосконалення системи ресурсного забезпечення, впровадження інноваційних технологій та підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

2.2. Діагностика системи управління змінами підприємства

Проведений аналіз засвідчив, що для досліджуваного аграрного підприємства в умовах воєнного стану та трансформаційних змін зовнішнього середовища особливої актуальності набули загрози, пов'язані зі зниженням ефективності виробничо-господарської діяльності внаслідок порушення ринкових зв'язків, логістичних ланцюгів та нестабільності економічної кон'юнктури. Додатковими факторами ризику стали ускладнення комунікаційних процесів між структурними підрозділами та працівниками через зміну форматів взаємодії, а також зниження рівня самоорганізації персоналу, що негативно впливає на якість виконання виробничих завдань, оперативність обміну інформацією та своєчасність прийняття управлінських рішень.

За таких умов аграрне підприємство змушене здійснювати комплексні зміни, спрямовані на забезпечення безперервності виробничої діяльності, підвищення ефективності управлінських рішень та зміцнення стійкості до впливу зовнішніх ризиків. Особливої важливості набули заходи щодо оптимізації організаційної структури, удосконалення системи внутрішніх комунікацій, підвищення рівня відповідальності працівників та розвитку механізмів координації діяльності структурних підрозділів.

Узагальнення основних загроз, викликів та факторів впливу на діяльність підприємства наведено в табл. 2.6.

Вплив сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів суттєво позначився на функціонуванні аграрного підприємства, зумовивши необхідність трансформації організаційної структури, перегляду управлінських підходів та адаптації кадрової політики до нових умов господарювання. В умовах зростання невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуло управління змінами як інструмент забезпечення стійкості та адаптивності підприємства.

**Зовнішні та внутрішні загрози, що впливали на зміни та продуктивність
праці підприємства, 2023-2025 рр.**

Тип	Характеристика загроз
Зовнішні загрози	Пошкодження об'єктів виробничої та складської інфраструктури, що потребувало перегляду логістичних і складських процесів.
	Погіршення стану земельних ресурсів та обмеження доступу до окремих угідь, що спричинило коригування виробничих програм
	Трансформація транспортно-логістичних маршрутів, яка зумовила реорганізацію постачання та збуту продукції
	Скорочення технічного потенціалу внаслідок втрат і пошкодження сільськогосподарської техніки
	Втрати готової продукції та матеріальних ресурсів, що посилили потребу в удосконаленні системи контролю та безпеки
	Зниження продуктивності земель і необхідність реалізації відновлювальних заходів довгострокового характеру
	Порушення забезпечення паливом, добривами та засобами захисту рослин, що стимулювало впровадження ресурсозберігаючих технологій
Внутрішні загрози	Дефіцит трудових ресурсів унаслідок мобілізаційних процесів та необхідність адаптації кадрової політики
	Модернізація виробничих процесів шляхом оптимізації витрат і коригування структури виробництва
	Перебої в енергозабезпеченні та комунікаціях, що ускладнювали координацію діяльності підрозділів
	Зниження рівня матеріальної мотивації персоналу та необхідність посилення нематеріальних стимулів
	Обмеженість фінансових ресурсів, що вимагала впровадження антикризових управлінських рішень та перегляду фінансової стратегії

Керівництво підприємства своєчасно ідентифікувало ризики, пов'язані з функціонуванням в умовах воєнного стану, та усвідомлювало необхідність проведення організаційних перетворень.

У межах реалізації програми управління змінами було здійснено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства в трансформаційному середовищі. Насамперед проведено оптимізацію виробничої діяльності відповідно до змін у логістичних ланцюгах, ринках збуту та обсягах виробництва, що дозволило адаптувати виробничу систему до нових економічних умов. Важливим етапом трансформації стала реструктуризація кадрового складу, яка передбачала скорочення чисельності працівників окремих виробничих підрозділів у зв'язку

зі зміною масштабів діяльності та необхідністю підвищення функціональної гнучкості персоналу.

Одночасно було модернізовано систему внутрішніх комунікацій та вдосконалено механізми оцінювання результативності праці, що сприяло покращенню координації діяльності структурних підрозділів і підвищенню оперативності управлінських рішень. Для забезпечення безперервності бізнес-процесів впроваджено цифрові інструменти взаємодії та гібридні форми організації праці, які дозволили підтримувати ефективну координацію роботи персоналу незалежно від місця виконання функціональних обов'язків.

Реалізація зазначених заходів сприяла зниженню впливу кризових факторів на діяльність підприємства та забезпечила адаптацію його бізнес-моделі до нових умов функціонування. Таким чином, організаційні зміни стали не лише реакцією на зовнішні виклики, а й важливим стратегічним механізмом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Важливою складовою успішної реалізації змін є корпоративна культура, яка визначає рівень готовності персоналу до трансформацій та впливає на результативність управлінських ініціатив. Для проведення оцінювання використано дані табл. 2.7, які характеризують наявність окремих складових корпоративної культури та їх вплив на поведінку працівників.

Результати аналізу свідчать про наявність окремих проблемних аспектів, які можуть стримувати ефективність процесу організаційних трансформацій. Серед них варто виділити недостатній рівень інтеграції корпоративних цінностей у практичну діяльність підприємства, недосконалість внутрішніх комунікацій та обмежену участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень.

Для більш глибокого дослідження факторів, що ускладнюють реалізацію змін, було проведено анкетування працівників за методикою «Що, на Вашу думку, заважає підприємству успішно здійснювати зміни?» (додаток В).

Таблиця 2.7

Оцінка складових корпоративної культури підприємства в контексті управління змінами в умовах трансформації зовнішнього середовища, 2023–2025 рр.

Фактичний стан	Публічно представлені елементи	Інформування персоналу	Вплив на організаційні зміни
Корпоративна легенда			
Наявна, використовується обмежено	–	–	Недостатньо сприяє формуванню спільних цінностей та підтримці змін
Місія і цілі підприємства			
Закріплені в установчих документах	+	+	Сприяють розумінню напрямів розвитку, однак потребують активнішої комунікації
Стратегічне уявлення			
Зосереджене переважно на рівні керівництва	–	–	Обмежує залучення працівників до реалізації трансформаційних процесів
Корпоративний стиль			
Представлений окремими елементами брендингу	+/-	+	Частково підтримує організаційну ідентифікацію, проте недостатньо інтегрований у систему змін
Етичні принципи			
Формалізований кодекс відсутній	–	–	Ускладнює формування єдиних стандартів поведінки в період трансформації
Корпоративні традиції та заходи			
Реалізуються епізодично	–	+/-	Недостатньо сприяють згуртованості колективу та підтримці змін

Опитування охоплювало ключові аспекти, які потенційно можуть виступати бар'єрами для реалізації програми організаційних перетворень. Узагальнення отриманих результатів дозволило визначити найбільш вагомі чинники опору змінам та сформуванню інформаційну основу для вдосконалення системи управління змінами на підприємстві.

Результати аналізу даних табл. 2.7 свідчать, що корпоративна культура підприємства потребує подальшого розвитку з метою підвищення ефективності управління змінами в умовах трансформації зовнішнього середовища. Виявлені недоліки, зокрема недостатня комунікація стратегічних

орієнтирів, відсутність формалізованих етичних принципів, низький рівень залучення працівників до формування корпоративних цінностей та недостатній розвиток корпоративних традицій, можуть посилювати опір змінам і ускладнювати реалізацію трансформаційних процесів. Водночас, наявність чітко визначених цілей діяльності та окремих елементів корпоративного стилю створює основу для формування більш адаптивного внутрішнього середовища та підтримки організаційних перетворень.

Для виявлення факторів, що стримують процес впровадження змін, було проведено анкетування працівників підприємства. Оцінювання здійснювалося за шкалою, яка дозволила ранжувати проблеми залежно від рівня їхнього впливу на результативність організаційних трансформацій.

До найбільш вагомих перешкод було віднесено обмежені часові ресурси для реалізації змін, недостатнє використання ініціатив та пропозицій працівників, низьку результативність окремих змінних проєктів, а також переважання адміністративного підходу до управління трансформаціями без належного врахування позиції персоналу. Сукупність цих факторів негативно впливає на рівень підтримки змін з боку працівників та знижує ефективність їх реалізації.

Серед проблем середнього рівня значущості визначено недостатню конкретизацію цілей і напрямів трансформацій, обмежену підготовленість керівників і працівників до роботи в умовах змін, а також недостатнє розуміння колективом необхідності та змісту організаційних перетворень. Наявність таких факторів ускладнює процес адаптації персоналу та знижує результативність управлінських рішень.

До менш вагомих, але таких, що також впливають на процес управління змінами, належать надмірна бюрократизація окремих процедур, ресурсні обмеження, складність сприйняття численних управлінських ініціатив та фрагментарний характер впроваджуваних змін. Це свідчить про необхідність формування комплексного підходу до трансформації підприємства, який охоплюватиме всі ключові сфери його діяльності.

Одним із визначальних чинників успішного управління змінами є розвиток кадрового потенціалу підприємства. Підвищення рівня професійної компетентності працівників, удосконалення системи навчання, перепідготовки та професійного розвитку, а також створення умов для залучення й утримання кваліфікованих фахівців сприяють підвищенню адаптивності персоналу до нових вимог господарювання (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рейтинг проблем управління змінами на підприємстві в умовах трансформації зовнішнього середовища, 2025 р.

Фактичні проблеми	Характеристика	Пріоритет рейтингу
Критичні проблеми (потребують негайного реагування керівництва)		
Обмежені терміни реалізації змін	Невідповідність часових ресурсів масштабу трансформаційних заходів	1
Недостатня реалізація ініціатив працівників	Низький рівень використання пропозицій персоналу у процесі змін	2
Низька результативність окремих змін	Часткове досягнення запланованих результатів	3
Централізований характер прийняття рішень	Недостатня участь працівників у формуванні змін	4
Проблеми середнього рівня значущості (потребують систематичного контролю)		
Нечіткість цілей трансформації	Недостатня конкретизація напрямів і результатів змін	1
Недостатня підготовка персоналу	Обмежений рівень знань і компетенцій щодо управління змінами	2
Низьке розуміння необхідності змін	Недостатня поінформованість працівників про зміст і мету трансформацій	3
Проблеми низького рівня значущості		
Надмірна регламентація процедур	Бюрократичні обмеження у процесі реалізації змін	1
Перевантаження управлінськими ініціативами	Часті коригування планів знижують ефективність роботи персоналу	2
Фрагментарність змін	Трансформації охоплюють окремі напрями діяльності без системного підходу	3

За результатами проведеного дослідження встановлено, що підвищення ефективності управління змінами в підприємстві значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, його готовності до трансформацій та ступеня залученості до реалізації організаційних перетворень. У зв'язку з цим,

доцільним є впровадження комплексу управлінських заходів, спрямованих на зміцнення кадрового потенціалу та зниження опору змінам.

Першочерговим напрямом є удосконалення організації праці шляхом застосування гнучких режимів роботи та раціонального розподілу робочого часу. Такий підхід сприятиме підвищенню продуктивності праці, оптимізації навантаження на працівників та створенню сприятливих умов для адаптації до нових вимог зовнішнього середовища. Важливим аспектом є також використання сучасних інструментів мотивації з урахуванням потреб різних категорій персоналу.

Вагоме значення має розвиток системи управління людськими ресурсами, що передбачає якісний добір кадрів, професійну адаптацію нових працівників, підвищення кваліфікації та формування компетенцій, необхідних для роботи в умовах постійних змін. Реалізація програм навчання, наставництва та професійного розвитку сприятиме підвищенню рівня підготовленості персоналу до впровадження інновацій та організаційних трансформацій.

Одним із ключових елементів сучасного управління змінами є розширення повноважень працівників у межах виконання функціональних обов'язків. Залучення персоналу до процесу прийняття рішень, підвищення рівня відповідальності та підтримка ініціативності сприяють формуванню позитивного ставлення до змін і розвитку організаційної гнучкості.

Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу слід розглядати як один із ключових інструментів управління змінами підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня залученості працівників до процесу організаційних перетворень, зниженню опору змінам, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку агроформування в умовах сучасних економічних викликів.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах трансформації зовнішнього середовища та зростання рівня невизначеності особливого значення набуває формування ефективної системи управління змінами, яка забезпечує адаптацію підприємства до нових економічних, технологічних і соціальних викликів. Посилення конкурентної боротьби, зміна ринкових умов та необхідність підтримання стійких конкурентних переваг обумовлюють потребу в постійному вдосконаленні управлінських підходів і механізмів реагування на зовнішні впливи. За таких умов управління змінами стає важливою складовою стратегічного розвитку підприємства та інструментом забезпечення його довгострокової ефективності.

Концепція управління змінами передбачає системне планування, координацію та контроль трансформаційних процесів, що охоплюють виробничу діяльність, організаційну структуру, систему управління, бізнес-процеси та корпоративну культуру підприємства. Ефективність реалізації змін значною мірою залежить від наявності дієвих управлінських механізмів, інтегрованих у загальну систему менеджменту. Комплексний підхід до управління змінами забезпечує узгодженість управлінських рішень, мінімізацію ризиків та підвищення адаптивності підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища.

У процесі вдосконалення системи управління змінами доцільним є впровадження сучасних цифрових інструментів, які забезпечують ефективну координацію діяльності структурних підрозділів, підвищують прозорість управлінських процесів та сприяють розвитку внутрішніх комунікацій. Одним із таких інструментів є Asana, функціональні можливості якого дозволяють здійснювати комплексне управління проєктами, завданнями та ресурсами

підприємства.

Використання платформи Asana сприяє централізації управління бізнес-процесами, забезпечує ефективну взаємодію між працівниками, підвищує контроль за виконанням завдань і створює умови для оперативного прийняття управлінських рішень. Важливою перевагою системи є можливість формування єдиного інформаційного середовища, що підвищує рівень координації роботи персоналу та сприяє зниженню організаційного опору під час реалізації змін.

Запровадження Asana на досліджуваному підприємстві доцільно розглядати як складову цифрової трансформації системи управління змінами. Використання сучасних інструментів планування, моніторингу виконання завдань, управління ресурсами та документообігом дозволить підвищити ефективність внутрішніх комунікацій, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити належний рівень організаційної гнучкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Особливу цінність для підприємства становить можливість застосування функціоналу Asana для управління програмами змін, координації роботи проєктних команд та контролю реалізації стратегічних ініціатив. Використання платформи забезпечує підвищення рівня залученості працівників до процесу трансформації, сприяє розвитку культури відповідальності та покращує якість управлінських комунікацій.

Аналіз функціональних можливостей Asana свідчить про доцільність його використання як інструменту підтримки управління змінами на підприємстві у 2027–2031 рр. Завдяки застосуванню механізмів проєктного управління, календарного планування, Gantt-діаграм, засобів колективної взаємодії, контролю виконання завдань та централізованого управління документацією забезпечується комплексний підхід до реалізації організаційних перетворень, що створює передумови для підвищення адаптивності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку в умовах трансформації зовнішнього

середовища.

Таблиця 3.1

Функціональні можливості платформи Asana у системі управління змінами підприємства, 2027-2031 рр.

Функціональні можливості	Практичне застосування	Вплив на процес управління змінами	Очікуваний результат
Планування та координація завдань	Організація роботи виробничих і постачальницьких підрозділів	Чіткий розподіл відповідальності, визначення пріоритетів і термінів виконання	Підвищення дисципліни, відповідальності та виконавської ефективності
Gantt-діаграми та календарне планування	Координація виробничих, логістичних і збутових процесів	Візуалізація послідовності робіт і контроль ключових етапів	Покращення прозорості процесів та адаптації до змін
Засоби командної взаємодії	Координація діяльності працівників і обговорення управлінських рішень	Підтримка комунікації та залучення персоналу до реалізації змін	Зниження конфліктності та посилення командної взаємодії
Моніторинг виконання та аналітика	Контроль реалізації виробничих програм і проєктів розвитку	Оперативне виявлення відхилень та оцінювання результативності змін	Підвищення якості управлінських рішень
Управління ресурсами	Координація використання техніки, персоналу та матеріальних ресурсів	Оптимізація завантаження ресурсів і контроль їх використання	Підвищення ефективності ресурсного забезпечення
Єдине інформаційне середовище	Зберігання нормативної, технологічної та управлінської документації	Забезпечення доступу до актуальної інформації	Зменшення невизначеності та прискорення адаптації персоналу
Система повідомлень і сповіщень	Інформування про зміни у графіках, завданнях і проєктах	Оперативне поширення управлінської інформації	Скорочення опору змінам та підвищення швидкості реагування

Впровадження платформи Asana забезпечує підвищення ефективності управління змінами завдяки покращенню прозорості бізнес-процесів, чіткому розподілу функціональних обов'язків та контролю виконання поставлених завдань. Використання цифрових інструментів управління дозволяє здійснювати систематичний моніторинг реалізації проєктів, своєчасно

виявляти відхилення від запланованих результатів, оперативно коригувати управлінські рішення та мінімізувати ризики, пов'язані з опором змінам і недостатньою залученістю персоналу.

Застосування Asana сприяє підвищенню рівня організаційної дисципліни, розвитку відповідальності працівників за результати діяльності, оптимізації використання ресурсів та зниженню невизначеності під час реалізації трансформаційних заходів. Формування єдиного інформаційного простору забезпечує відкритість управлінських процесів, покращує координацію діяльності структурних підрозділів і створює сприятливі умови для адаптації персоналу до змін.

Важливою перевагою платформи є можливість удосконалення системи внутрішніх комунікацій, що сприяє підвищенню рівня взаємодії між працівниками та керівництвом. Завдяки використанню інструментів колективної роботи забезпечується своєчасний обмін інформацією, узгодження дій між підрозділами та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Це дозволяє знизити рівень опору організаційним змінам і підвищити ефективність реалізації програм розвитку підприємства.

Одним із важливих напрямів удосконалення управління змінами є розширення практики колективного прийняття рішень. Залучення працівників до обговорення та вирішення актуальних питань сприяє формуванню довіри, розвитку командної взаємодії та підвищенню відповідальності за результати впровадження змін. Особливо ефективним є прийняття управлінських рішень у малих робочих групах, що забезпечує конструктивну комунікацію, оперативність обговорення та можливість врахування різних точок зору.

З урахуванням особливостей діяльності аграрного підприємства доцільним є формування робочих груп чисельністю 8–10 осіб. Такий формат забезпечує оптимальне поєднання професійної різноманітності учасників і високого рівня керованості групової роботи, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та підвищує результативність управління змінами.

Узагальнення переваг використання колективних механізмів прийняття рішень в умовах реалізації організаційних змін наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Рекомендовані напрями удосконалення процесу прийняття
управлінських рішень у системі управління змінами підприємства,
2027-2031 рр.**

Напрями удосконалення	Характеристика
Науково обґрунтований підхід до прийняття рішень	Забезпечення своєчасного інформаційного забезпечення, комплексного аналізу проблем та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення адаптивності підприємства.
Залучення персоналу до процесу прийняття рішень	Використання сучасних комунікаційних та мотиваційних інструментів для активізації участі працівників у реалізації змін і зниження рівня опору трансформаціям.
Прийняття рішень у малих робочих групах	Організація командної роботи в групах 8–10 осіб для підвищення оперативності, відповідальності та узгодженості управлінських рішень.
Використання цифрових платформ управління (Asana, CRM-системи)	Централізація планування, координації та контролю виконання завдань, забезпечення прозорості бізнес-процесів і своєчасного інформування персоналу про зміни.
Аналітична підтримка управлінських рішень	Використання системи ключових показників ефективності та аналітичних даних для оцінювання результативності змін, виявлення ризиків і підвищення якості управлінських рішень.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності процесу прийняття управлінських рішень та формуванню адаптивної системи управління змінами підприємства. Поєднання науково обґрунтованих методів управління, цифрових технологій, аналітичної підтримки та залучення персоналу до процесу ухвалення рішень забезпечить зниження рівня організаційного опору, покращення внутрішніх комунікацій і підвищення готовності працівників до трансформаційних процесів.

У результаті підприємство отримає більш гнучкий механізм реагування на виклики зовнішнього середовища, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Важливим інструментом управління змінами в умовах трансформації зовнішнього середовища є ефективна внутрішня комунікація, яка сприяє зниженню рівня опору персоналу, формуванню спільного бачення стратегічних цілей та підвищенню залученості працівників до процесу організаційних перетворень. Особливе значення у цьому контексті мають виробничі наради та робочі зустрічі, які забезпечують обмін інформацією, координацію дій і розвиток командної взаємодії між працівниками різних структурних підрозділів.

Для підвищення результативності комунікаційних процесів та активізації участі персоналу у впровадженні змін доцільним є використання спеціальних методів мотиваційного впливу та залучення працівників до обговорення управлінських рішень. Застосування відповідних інструментів сприяє зміцненню корпоративної згуртованості, розвитку взаємної підтримки в колективі та формуванню позитивного ставлення до організаційних трансформацій. Рекомендовані методи активізації персоналу в процесі реалізації змін наведено в табл. 3.3.

Ураховуючи особливості діяльності досліджуваного аграрного підприємства, а також необхідність підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища, запропоновані заходи є практично обґрунтованими та доцільними для впровадження. Їх реалізація сприятиме вдосконаленню системи управління змінами, підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій та зміцненню організаційної стійкості підприємства.

Важливою умовою успішного впровадження змін є залучення до трансформаційних процесів не лише керівного складу, а й усіх категорій працівників. Такий підхід забезпечує підвищення рівня довіри до управлінських рішень, формує відчуття причетності до розвитку підприємства та сприяє зміцненню лояльності персоналу. Активна участь працівників у процесі змін дозволяє знизити ризики організаційного опору та підвищити ефективність реалізації стратегічних ініціатив.

Рекомендовані інструменти психологічної активізації персоналу в системі управління змінами підприємства, 2027-2031 рр.

Елемент активізації	Основні інструменти	Очікуваний результат	Підтримка Asana
Мотиваційне стимулювання	Визнання досягнень, демонстрація успішних результатів	Підвищення залученості та позитивного ставлення до змін	Звіти про результати, сповіщення про досягнення
Інтерактивна взаємодія	Мозкові штурми, робота в підгрупах	Розвиток ініціативності та генерація нових ідей	Спільні завдання, коментарі та обговорення
Активна участь персоналу	Ротація ролей, голосування, колективне обговорення	Підвищення відповідальності та зниження пасивності	Призначення виконавців, контроль виконання завдань
Персональна відповідальність	Закріплення завдань, визначення термінів і результатів	Посилення дисципліни та виконавської культури	Gantt-діаграми, контрольні точки, моніторинг виконання
Робота в малих групах (8–10 осіб)	Командне обговорення та підготовка рішень	Покращення комунікації та ефективності прийняття рішень	Створення проектних груп і відстеження їх діяльності

У зв'язку з цим, одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління змінами має стати розвиток корпоративної культури та оновлення системи корпоративних цінностей. Формування відкритого комунікаційного середовища, підтримка командної роботи, поширення спільних цілей і цінностей сприятимуть підвищенню готовності персоналу до змін та створенню сприятливих умов для довгострокового розвитку підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища.

Оптимізація використання трудових ресурсів та механізмів їх компенсації є важливим інструментом зниження опору організаційним змінам у системі управління аграрним підприємством. У цьому контексті доцільним є застосування підходів до раціонального розподілу персоналу між структурними підрозділами з урахуванням виробничого навантаження та необхідності мінімізації витрат на оплату праці. Такий підхід дозволяє

підвищити ефективність використання робочої сили та забезпечити більшу гнучкість організаційної структури в умовах трансформації зовнішнього середовища.

Враховуючи специфіку функціонування аграрних підприємств, слід зазначити, що універсальні механізми подолання опору організаційним змінам відсутні. Кожне підприємство характеризується унікальною організаційною структурою, ресурсною базою та рівнем розвитку управлінських процесів, що зумовлює необхідність індивідуалізованого підходу до планування змін. Ефективне управління опором передбачає своєчасне виявлення його причин, ідентифікацію джерел та застосування відповідних коригувальних заходів.

У цьому зв'язку особливого значення набуває формування системного плану подолання опору організаційним змінам, який дозволяє забезпечити керованість трансформаційного процесу та знизити ризики його дестабілізації. Реалізація таких заходів може здійснюватися оперативно після виявлення ознак опору, що підвищує адаптивність управлінської системи.

Ключовими перевагами впровадження плану подолання опору є: оперативне реагування на виникнення проблемних ситуацій та визначення шляхів їх усунення; скорочення тривалості управлінських рішень щодо нейтралізації опору; прискорення реалізації організаційних змін за рахунок превентивного впливу на потенційні ризики.

З урахуванням зазначеного, доцільним є впровадження структурованого плану заходів щодо подолання опору організаційним змінам у процесі реалізації стратегії розвитку досліджуваного підприємства, який наведено в табл. 3.4.

Враховуючи специфіку функціонування аграрного підприємства, а також наявну орієнтацію управлінської команди на впровадження сучасних підходів до організаційного розвитку, можна констатувати, що необхідність удосконалення системи управління змінами є обґрунтованою та актуальною. Додатково слід відзначити важливість розвитку внутрішньої згуртованості персоналу як ключового чинника успішної реалізації трансформаційних

процесів.

Таблиця 3.4

Рекомендований план заходів щодо подолання опору організаційним змінам у процесі реалізації стратегії розвитку підприємства, 2027-2031 рр.

Заходи	Умови застосування	Механізми реалізації	Відповідальні
Розробка плану адаптації персоналу до змін та підтримка працівників	Складність індивідуальної адаптації до трансформаційних процесів	Створення покрокових інструкцій, проведення навчальних програм та інформаційних сесій, моніторинг рівня адаптації	Директор, головні спеціалісти
Впровадження партисипативного управління	Недостатня поінформованість персоналу щодо сутності змін	Залучення працівників до обговорень, робочих груп та опитувань, урахування пропозицій при ухваленні рішень	Директор, головні спеціалісти
Подолання активного опору персоналу	Виявлення негативного ставлення або конфліктних проявів	Тренінги командної взаємодії, розвиток комунікативних навичок, соціально-психологічні вправи, менторська підтримка	Директор, головні спеціалісти
Проведення індивідуальних та групових консультацій	Опір, пов'язаний із страхом втрати статусу чи вигод	Роз'яснення переваг змін, персональні консультації, переговори з окремими працівниками або групами	Головні спеціалісти
Підвищення задоволеності персоналу змінами	Необхідність мотиваційного підкріплення участі у змінах	Впровадження системи кар'єрного зростання, бонусів та регулярної оцінки результатів праці	Директор, відділ кадрів
Формування позитивного соціально-психологічного клімату	Потреба у стабілізації морального стану колективу	Короткі щоденні/тижневі наради, командоутворюючі заходи, внутрішні конкурси, опитування персоналу	Головні спеціалісти

З урахуванням зазначених умов, запропоновані управлінські заходи щодо подолання опору організаційним змінам є практично доцільними, системно обґрунтованими та орієнтованими на підвищення ефективності функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Їх реалізація сприятиме формуванню більш адаптивної організаційної структури,

підвищенню рівня залученості персоналу та зниженню ризиків дестабілізації в процесі впровадження стратегічних змін.

У подальшому, на основі даних табл. 3.5, доцільним є проведення аналізу очікуваних результатів реалізації запропонованих заходів щодо мінімізації опору організаційним змінам, що дозволить оцінити їх ефективність та вплив на загальну результативність управління розвитком підприємства.

Таблиця 3.5

Прогнозовані результати заходів щодо подолання опору організаційним змінам підприємства, 2027-2031 рр.

Заходи	Прогнозовані результати	Період реалізації заходів
Формування плану адаптації до змін та підтримка персоналу	Ознайомлення 90,0 % працівників із програмою адаптації; досягнення 80,0 % позитивних відгуків персоналу	2027–2028 рр.: підготовчо-пілотний етап; 2029–2031 рр.: системне впровадження
Партисипативне управління	Залучення близько 70,0 % працівників до робочих груп; врахування до 60,0 % запропонованих ініціатив	2027–2031 рр.: безперервна реалізація
Подолання активного опору персоналу	Зниження кількості конфліктних ситуацій на 50,0 %; підвищення комунікативних компетенцій 75,0 % учасників тренінгів	2027–2029 рр.: основний етап; 2029–2031 рр.: підтримка результатів
Переговори та формалізація домовленостей	Підписання домовленостей 100,0 % ключових працівників; формування готовності до змін у 80,0 % персоналу	2027–2029 рр.: основний етап; 2029–2030 рр.: стабілізація
Підвищення задоволеності змінами	Досягнення 70,0 % задоволеності можливостями розвитку; зниження плинності кадрів на 20,0 %	2027–2031 рр.: системна реалізація
Формування позитивного психологічного клімату	Позитивна оцінка робочої атмосфери 80,0 % працівників; зростання участі у командних заходах на 50,0 %	2027–2031 рр.: безперервна реалізація

Отримані прогнозні результати свідчать про високу ефективність запропонованої системи заходів щодо подолання опору змінам. Зокрема, очікується охоплення 90,0 % працівників програмою адаптації, залучення близько 70,0 % персоналу до партисипативного управління та врахування до 60,0 % їхніх ініціатив. Реалізація тренінгових і комунікаційних заходів

забезпечить зниження конфліктності на 50,0 % та підвищення комунікативних навичок у 75,0 % учасників.

Крім того, прогнозується досягнення 100,0 % залучення ключових працівників до формалізованих домовленостей, формування готовності до змін у 80,0 % персоналу, а також зниження плинності кадрів на 20,0 %. Позитивний соціально-психологічний клімат очікується на рівні 80,0 % позитивних оцінок працівників із зростанням участі в командних заходах на 50,0 %.

У сукупності зазначені показники підтверджують доцільність впровадження запропонованих управлінських заходів як інструменту зниження опору змінам та підвищення ефективності управління змінами підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що ефективне управління змінами є ключовим чинником підвищення результативності бізнес-діяльності, стимулювання інноваційного розвитку, посилення корпоративної культури та забезпечення сталого функціонування й розвитку підприємства за сучасних умов трансформації зовнішнього середовища.

2. Обґрунтовано, що протягом 2023-2025 рр. спостерігається суттєве скорочення обсягів виробництва валової продукції підприємства на 240583,0 тис. грн, або на 61,3 %, що вказує на зниження виробничої активності та послаблення ринкових позицій підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції у 2025 р. знизився до 189709,0 тис. грн і свідчить про необхідність удосконалення системи управління змінами підприємства.

3. Негативним явищем є скорочення чистого прибутку підприємства на 3896,0 тис. грн. Зменшення фінансового результату є наслідком зниження обсягів реалізації, зростання виробничих витрат, недостатньо ефективного використання ресурсного потенціалу або впливу несприятливих факторів зовнішнього економічного середовища. Разом із тим, незважаючи на негативну динаміку, у 2025 р. підприємство залишається прибутковим, що свідчить про збереження його фінансової стійкості та здатності забезпечувати позитивний результат господарської діяльності.

4. За результатами аналізу встановлено, що корпоративна культура підприємства потребує системного вдосконалення з метою підвищення готовності персоналу до організаційних змін. Виявлено, що недостатня комунікація стратегічних орієнтирів і етичних норм, обмежена залученість працівників до формування корпоративної ідентичності, а також слабкий розвиток корпоративних традицій і заходів формують передумови для виникнення опору змінам та знижують ефективність трансформаційних процесів.

5. Досліджено доцільність використання функціональної платформи

Asana для підвищення ефективності управління бізнес-процесами, оптимізації комунікацій та покращення результативності господарської діяльності, а також стимулювання ініціативності персоналу. Встановлено, що впровадження платформи забезпечує підвищення прозорості процесів, чіткий розподіл відповідальності та строків виконання завдань, а також системний моніторинг їх реалізації. Це, у свою чергу, створює умови для своєчасного виявлення проявів опору змінам і недисциплінованої поведінки, коригування управлінських рішень та мінімізації опортуністичних проявів у діяльності персоналу. Запропоновано систему активізації персоналу підприємства, спрямовану на зниження рівня опору організаційним змінам, посилення згуртованості колективу навколо спільних цілей і завдань, а також розвиток взаємопідтримки та ідентифікації працівників із підприємством, що реалізується, зокрема, в процесі проведення виробничих нарад.

6. Доведено, що запропонована система заходів формує цілісний підхід до управління змінами в умовах трансформації зовнішнього середовища. Її ключовими складовими є цифровізація управлінських процесів (зокрема впровадження Asana), удосконалення механізмів прийняття рішень, розвиток партисипативного управління, а також посилення психологічної активізації та мотивації персоналу.

7. Реалізація запропонованих рішень забезпечує підвищення прозорості управлінських процесів, оптимізацію використання ресурсів, покращення внутрішніх комунікацій та зниження рівня опору організаційним змінам. Очікувано це сприятиме зростанню залученості працівників (до 70–90%), зниженню конфліктності (до 50%), скороченню плинності кадрів (до 20%) та підвищенню ефективності командної взаємодії (до 50%).

8. У підсумку запропонований комплекс заходів формує адаптивну систему управління змінами, яка забезпечує підвищення гнучкості підприємства, зміцнення його кадрового потенціалу та створення передумов для стабільного розвитку й підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баган Н.В., Богданова В.С., Гунько А.Є., Старенький О.Г. Стратегічна тріада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Вип. 346(5), 2025. С. 362-368. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54> (дата звернення: 26.02.2026).
2. Воронько-Невіднича Т., Бурий Є. Теоретичні засади управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_-Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Yevhen-Buryi-152-158.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-152-158.
3. Воронько-Невіднича Т., Турбаба В. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища як складова ефективного управління. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали IX Всеукр. наук.-практ. конф. Полтавський державний аграрний університет, 26 березня 2026 р. Полтава, 2026. 1770 с. С. 1321-1322.
4. Воронько-Невіднича Т.В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору: монографія Полтава, ПДАУ, 2025. 200 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-33-6>
5. Воронько-Невіднича Т.В. Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу : монографія. Полтава : ПП «Астроя», 2025. 300 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-56-5>.
6. Воронько-Невіднича Т.В., Богма І.Ю., Чайковський В.А., Гармаш Р.Р. Система стратегічного управління аграрним сектором економіки на основі форсайт-методології та гармонізації інтересів стейкхолдерів. Формування сталих соціально-економічних систем: міжнародні, національні та локальні

аспекти розвитку : колективна монографія /за заг. ред. В. Ю. Медвідь, Д. В. Дячкова, О. А. Галича, О. В. Калініченка, В. С. Лесюка. Полтава : ПП «Астроя», 2026. 421 с. С. 187-197.

7. Воронько-Невіднича Т.В., Сергієнко С.С. Адаптивне стратегування інноваційного менеджменту в проєктах сталого розвитку інвестиційно-ресурсного потенціалу аграрних підприємств : монографія / Полтавський державний аграрний університет. Полтава : Астроя, 2026. 240 с. DOI: <https://www.doi.org/10.32782/1773044565>

8. Воронько-Невіднича Т.В., Турбаба В.Р. Динамічні здібності підприємства як основа ефективного управління змінами в трансформаційному середовищі. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку* : матеріали наук.-практ. конф. Київ : Університет «КРОК», 2026. URL: krok.edu.ua (дата звернення: 10.05.2026).

9. Гринь С.Л. Побудова когнітивної схеми сутності опору організаційним змінам на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 247–252. URL: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/pobudova-kognitivnoyi-shemi-sutnosti-oporu-organizatsiynim-zminam-na-pidpriemstvi/viewer> (дата звернення: 10.10.2025).

10. Грінченко Р.В. Компоненти підходу до управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1(50). С. 59–63. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/50_2019/13.pdf. (дата звернення: 27.10.2025).

11. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.

12. Запухляк 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.

13. Кузьменко А.В., Козакова А.С. Продуктивність праці: європейський підхід: продуктивність праці у контексті забезпечення зростання економіки України. *Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського*. 2017. № 20. С. 394–399.

14. Лепа Р.М., Охтеня О.О., Сташкевич І.І. Мінімізація опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Економіка промисловості*. 2016. № 3. С. 90–115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2016_3_7. (дата звернення: 26.09.2025).
15. Лісун Я.В., Міх О.М. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 12. С. 97–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_12_24. (дата звернення: 26.02.2026).
16. Ляхович Л.А. Стратегії подолання опору персоналу на підприємствах. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 54–58. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/678/660>. (дата звернення: 26.09.2025).
17. Мельник Л., Вороненко В., Розгон Ю., Ковальов Б., Мазін Ю. Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові трансформації. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 36–43. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-9-8>. (дата звернення: 26.09.2025).
18. Михайлов С.В. Моделювання стратегій управління суб'єктів підприємництва в умовах діджиталізації. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 87–93. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.12.87](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.87). (дата звернення: 26.09.2025).
19. Обладанюк С., Турбаба В., Воронько-Невіднича Т. Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 144–146.
20. Олійник Н. Ефективне використання влади та стратегій в контексті впливу керівника на підлеглих. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 83–89. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-28>. (дата звернення: 26.09.2025).
21. Островський І.А., Гайденко С.М., Прасол В.М. Стратегічне антикризове управління персоналом: закордонний досвід досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_27. (дата звернення: 23.09.2025).
22. Павлюк Т., Полусмяк Ю., Гончаров А. Новітні можливості стратегічного розвитку інновацій українських підприємств. *Управління*

змінами та інновації. 2024. № 9. С. 44-50. URL: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-9>. (дата звернення: 26.09.2025).

23. Передало Х.С., Шкріль А.О. Опір змінам в умовах впровадження нових стратегічних рішень в організаціях. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 101–109. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8406> DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.81](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.81). (дата звернення: 26.09.2025).

24. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

25. Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 568–572.

26. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. С. 78–84. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/69.pdf. (дата звернення: 23.09.2025).

27. Приймак Н.С. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2 (70). С. 158–162. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/1575/1/Priymak_article_opir_yak.pdf. (дата звернення: 26.09.2025).

28. Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122–132.

29. Селезнєва Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38. С. 99–106. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>. (дата звернення: 23.09.2025).

30. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>. (дата звернення: 03.09.2025).

31. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В., Кравченко В. Д. Динамічне управління конкурентоспроможністю: адаптація підприємств до змін в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-10>. (дата звернення: 26.09.2025).

32. Шахно А.Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 360 с.

33. Akhromkin I., Riznyk D., Varaksina E., Balak I., Herman L. Economic integration and cooperation in the conditions of globalization. *Economics Affairs*. 2024. № 69. DOI: 10.46852/04242513.1.2024.38. (дата звернення: 13.03.2026).

34. Artiukh-Pasiuta O., Zhyvko Z., Zhelikhovska M., Ishchejkin T., Morhachov I., Voronko-Nevidnycha T. The Influence of the US Stock Market on the Institutional Security Strategy of the Management of Innovative Development *International Journal of Computer Science & Network Security*. 2024 (11), P. 107-112. URL: chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://koreascience.kr/article/JAKO202403150400850.pdf.

35. Izzo M. F., Fasan M., Tiscini R. The role of digital transformation in enabling continuous accounting and the effects on intellectual capital: the case of Oracle. *Meditari Accountancy Research*. 2022. Vol. 30. No. 4. P. 1007–1026. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1212>. (дата звернення: 26.09.2025).

36. Kudyba S., Fjermestad J., Davenport T. A research model for identifying factors that drive effective decision-making and the future of work. *Journal of Intellectual Capital*. 2020. Vol. 21. No. 6. P. 835–851. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2019-0130>. (дата звернення: 22.09.2025).

37. Orlova-Kurilova, I. Liubimov, P. Yaremovich, I. Safronska, Voronko-Nevidnycha T., M. Dzuba, S. Serhienko, V. Tkachenko. Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. December. # 13. URL: <https://www.koreascience.or.kr/journal/TSBHB2/v21n9.jsp1ff8%3Fkj=OJOBS&py=2014&vnc=v31n1ff1ff882&sp=141>.

38. Švarc J., Lažnjak J., Dabić M. The role of national intellectual capital in the digital transformation of EU countries. Another digital divide? *Journal of Intellectual Capital*. 2021. Vol. 22. No. 4. P. 768–791. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2020-0024>. (дата звернення: 01.09.2025).

39. Sytniakivska S., Vlasiuk T., Zaritska N., Zubro T., Rykovanova I., Voronko-Nevidnycha T. Anti-crisis adaptive digital model of higher education institution management in the context of sustainable development of the smart economy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. № 47 (3). Pp. 493–509. <https://doi.org/10.15544/mts.2025.39> (дата звернення: 23.09.2025).

40. Top Ten Change Management Models URL: <https://www.ciopages.com/change-management-models/> (дата звернення: 28.10.2025).

ДОДАТКИ

Ключові етапи процес управління змінами підприємства [24; с. 104]

Етапи	Ціль	Дії	Інструменти
Визначення необхідності організаційних змін	Ідентифікувати причини змін, проблемні зони та можливості для розвитку структури, процесів і корпоративної культури	Проведення комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища; залучення керівників і ключових співробітників для виявлення слабких місць у структурі, процесах та системі управління; формулювання стратегічних цілей змін (підвищення ефективності, адаптація до нових технологій, оптимізація організаційної структури)	Методики стратегічного аналізу (SWOT, PESTLE), сесії мозкового штурму, консультації експертів
Планування організаційних змін	Розробити детальний та поетапний план трансформацій організаційних процесів	Створення дорожньої карти змін із визначенням конкретних етапів, термінів та відповідальних; визначення необхідних ресурсів: фінансових, кадрових, часових; формування команди змін; моделювання нових структур, ролей та процесів	Методології управління проектами (Agile, Scrum, Waterfall), організаційне картування процесів, діаграми потоків
Комунікація змін	Забезпечити розуміння, підтримку та залученість всіх зацікавлених сторін	Розробка комунікаційного плану, проведення зустрічей, тренінгів, семінарів для працівників щодо змін, ролях, процесах; регулярне інформування про хід трансформацій через внутрішні платформи та корпоративні портали	Моделі комунікації, CRM-системи, внутрішні месенджери, корпоративні портали
Впровадження організаційних змін	Реалізувати трансформації у структурі, процесах та системі управління	Запуск пілотних проектів або етапів змін; підтримка персоналу під час переходу (консультації, технічна допомога, тренінги); управління ризиками, коригування процесів; інтеграція нових процедур та ролей у щоденну діяльність	Програмне забезпечення для моніторингу прогресу (OpenProject), картування процесів, контрольні списки
Аналіз результатів організаційних змін	Оцінити ефективність впроваджених змін, виявити потенціал для подальшого розвитку	Вимірювання результатів за ключовими показниками (ефективність структурних змін, продуктивність, задоволеність персоналу); збір зворотного зв'язку від працівників і керівництва; аналіз успішності трансформаційних заходів; документування уроків та рекомендацій для майбутніх змін	Опитувальники, внутрішні платформи для збору відгуків, аналітичні звіти, системи моніторингу

Основні моделі управління змінами підприємства [24; 25; 40]

Модель управління змінами	Основні принципи	Сильні сторони	Слабкі сторони	Особливості застосування
Класична лінійна (Левін)	Послідовність етапів: підготовка, зміни, закріплення	Чітка структура, контроль на кожному етапі, легкість планування	Мала гнучкість, повільне реагування на непередбачувані зміни	Впровадження нових технологій, стандартів обробки ґрунту, регламентів виробництва
Адаптивна	Гнучке реагування на зовнішні зміни, швидке коригування процесів	Швидке реагування на ринкові коливання, кліматичні або технологічні зміни	Вимагає високого рівня компетентності керівництва, складність контролю	Корекція посівних кампаній, адаптація логістики до умов ринку або погоди
Інтегративна	Поєднання структурних, технологічних і поведінкових аспектів	Комплексне впливання на всі підсистеми підприємства, підвищення ефективності	Можлива перевантаженість управлінської системи, потребує ресурсів	Реорганізація виробничих відділів, інтеграція нових технологій з навчанням персоналу
Партисипативна	Активне залучення працівників до процесу змін	Зниження опору, підвищення мотивації, формування колективної відповідальності	Може уповільнювати прийняття рішень, конфлікти при низькому рівні культури взаємодії	Планування збору врожаю, робочі групи з впровадження інновацій, обговорення змін у технологіях

АНКЕТА

Що на вашу думку заважає вашому підприємству успішно здійснювати зміни?

Усі надані відповіді є конфіденційними.

Будь ласка, визначте, які чинники, на Вашу думку, перешкоджають успішному впровадженню змін на Вашому підприємстві.

Оцініть важливість кожного з наведених чинників за такою шкалою:

1 бал – проблема відсутня;

2 бали – проблема існує, але її вплив є незначним;

3 бали – проблема наявна та має помітний вплив на діяльність підприємства;

4 бали – проблема є суттєвою та значно ускладнює впровадження змін;

5 балів – проблема є критичною та визначальною для процесу реалізації змін в підприємстві.

1. Сенс і цілі змін не зрозумілі колективу.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Недостатньо ясно формулюються цілі щодо напрямів змін.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Зміни нав'язуються зверху, потреби співробітників не враховуються.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Слабо використовується потенціал ідей співробітників щодо змін.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Недостатньою є принципова готовність співробітників до змін.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Через постійні появи планів майбутніх змін, багато співробітники вважають, що їм з цим не впоратися.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Намічені зміни приймаються в умовах дефіциту часу.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Лише в окремих випадках намічені зміни приводять до успіху, якого від них очікують.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. З бюрократичної точки зору намічені зміни обходяться занадто дорого, тому лише в рідкісних випадках виходять за фазу ідей.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Намічені зміни відносяться виключно до технічних, виробничих і організаційних сфер.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Основні показники діяльності
підприємства,
2023-2025 рр.**

**Публікації здобувача вищої освіти
за освітньо-професійної програмою Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
Вадима ТУРБАБИ**

АНОТАЦІЯ

Турбаба В. Р. «Управління змінами підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні питання управління змінами підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища.

В проектно-рекомендаційному розділі обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення управління змінами підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища.

Ключові слова: зміни, управління змінами, підприємство, трансформація, зовнішнє середовище.