

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

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «**Управління організаційними змінами підприємства в умовах
цифровізації**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Шелковський Данііл Володимирович
Керівник:
Чернікова Наталія Миколаївна
Рецензент:
Заяц Ольга Василівна

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	8
1.1. Концептуальні засади управління організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації	8
1.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління організаційними змінами підприємств в умовах цифровізації	15
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	32
2.3. Аналіз управління організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації	40
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	46
3.1. Розробка рекомендацій щодо покращення управління організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації	46
3.2. Обґрунтування ефективності заходів щодо покращення управління організаційними змінами підприємства	53
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Управління організаційними змінами в умовах цифрової трансформації є складним, проте необхідним процесом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його адаптації до сучасного бізнес-середовища та передбачає комплексний підхід, що поєднує планування, навчання, впровадження нових технологій та постійний моніторинг. Це допомагає підприємствам ефективно адаптуватися до вимог цифрового світу і досягати конкурентних переваг на ринку.

Питанням управління організаційними змінами на підприємстві приділено значну увагу в роботах таких вітчизняних вчених, як: Т.В. Порудєєва, Н.С. Приймак, Є.Л. Гринь, І. Сивицька, А. Синиченко, Т. Покотило, М.В. Боровик, І.А. Белко, М.М. Новікова, Т.О. Нікітченко, І.К. Адізес та ін. Проте, ще не достатньо уваги приділено дослідженню даного питання в умовах цифровізації.

Зв'язок роботи з науковими темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темами: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (д. р. №0118U005208) та «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д.р. №0122U201560).

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є узагальнення сукупності теоретичних й методологічних засад, а також формування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації. Відповідно до мети дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

розглянути теоретичні питання управління організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації;

надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства, провести діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та системи управління організаційними змінами;

розробити рекомендації щодо покращення управління організаційними змінами підприємства та обґрунтувати ефективність впровадження розроблених рекомендацій у практичну діяльність підприємства в умовах цифровізації.

Об'єктом дослідження є управління організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації.

Методи дослідження. Методологічною основою даного дослідження є сукупність різних методів, як загальнонаукових, так і специфічних. При написанні магістерської роботи застосовувались такі методи як: абстрактно-логічного, комплексного та системного аналізу (при дослідженні концептуальних засад управління організаційними змінами на підприємствах в умовах цифрових змін); економіко-статистичні методи (для проведення аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод відносних величин та коефіцієнтів (при оцінці фінансового стану та аналізі ефективності діяльності підприємства); методи прогнозування (для обґрунтування доцільності реалізації організаційних змін на підприємстві в умовах переходу на цифрові технології) та ін.

Наукова новизна одержаних результатів полягає як в удосконаленні існуючих теоретичних положень, так і практичних рекомендацій щодо управління організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації. Це знайшло відображення у наступному:

набуло подальшого розвитку:

впровадження сучасних підходів в управління організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації, які базуються на всебічному дослідженні

рівня цифровізації підприємств та ефективності управління організаційними змінами в даних умовах.

Інформаційною базою є: положення теорії управління організаційними змінами на підприємстві, у тому числі в умовах цифровізації, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, річна фінансова звітність досліджуваного підприємства; законодавчі та нормативно-правові акти; офіційні дані Державної служби статистики тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані аграрними підприємствами при розробці напрямів удосконалення системи управління організаційними змінами в умовах динамічного бізнес-середовища.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповіді.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: “Управління цифровою трансформацією аграрних підприємств: проблеми та перспективи” у фаховому виданні та “Управління організаційними змінами в умовах цифрової трансформації бізнесу”, “Конфліктологія та її роль в комунікативному менеджменті”, “ у збірниках наукових праць, 2024 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 71 сторінці основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань. Робота містить 18 таблиць, 10 рисунків та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Концептуальні засади управління організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації

Організаційні зміни — це процес трансформації структур, процесів, технологій або корпоративної культури, спрямований на адаптацію підприємства до динамічних умов середовища або підвищення ефективності його діяльності [18].

Концептуальні засади управління організаційними змінами на підприємстві включають теоретичні, методологічні та практичні принципи, що забезпечують успішне впровадження змін. Ці засади враховують зовнішні та внутрішні фактори впливу на організацію, стратегічні цілі та людський капітал. Основні види організаційних змін представлено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Види організаційних змін на підприємстві

Джерело: сформовано автором на підставі [17, с. 236; 18; 35, с. 223]

Організаційні зміни — це комплексний і багатогранний процес, який залежить від зовнішніх умов, організаційної культури та стратегії управління. Різні автори акцентують увагу на різних аспектах змін: від технічних до соціальних і стратегічних [42].

Серед основних концепцій управління організаційними змінами слід виділити:

1. Теорія трьох фаз Курта Левіна: розморожування (підготовка до змін, створення відчуття необхідності змін); зміна (реалізація інновацій); заморожування (закріплення змін у структурі та процесах організації);

2. Модель 8 етапів Джона Коттера: створення термінової необхідності; формування коаліції змін; розробка бачення та стратегії; комунікація бачення; усунення перешкод; досягнення короткострокових перемог; закріплення досягнень; вбудовування змін у культуру;

3. Системний підхід (Пітер Сенге): розгляд організації як відкритої системи, яка «постійно навчається» та реагує на вплив зовнішнього середовища; взаємодія підсистем (структури, технологій, процесів, людського фактора). При даному підході важливим є не тільки впровадження змін, але й навчання працівників, розвиток системного мислення та колективного бачення;

4. Соціально-психологічний підхід (Річард Л. Дафт): організаційні зміни розглядаються як адаптація до змін у зовнішньому середовищі через трансформацію внутрішніх процесів, структури або стратегії. Важливим є врахування людського фактору, який визначає успіх впровадження змін;

5. Економічний контекст (Гарет Морган): зміни — це стратегічна адаптація організації до ринкових умов, що відбувається через управління культурою, інноваціями та технологіями. Його метафора організації як "машини" підкреслює механічний характер змін у деяких випадках [6, с. 26; 37].

Різні автори висувають свою концепцію щодо сутності та поняття організаційних змін на підприємствах, але всі вони мають такі спільні ознаки:

- 1) спрямовані на адаптацію до зовнішнього середовища або оптимізацію внутрішніх процесів;
- 2) мають системний характер, охоплюючи структуру, технології та людський капітал;
- 3) залежать від ефективного управління та врахування психологічних аспектів працівників.

Для успішної реалізації організаційних змін на підприємстві слід дотримуватись таких принципів як: цілісність, гнучкість, залученість, прозорість, орієнтація на результат. Для ефективного управління організаційними змінами вони мають охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, бути адаптивними до конкретних умов та зрозумілими для всіх її учасників (детальна інформація про цілі, етапи та результати змін), а також вони мають сприяти досягненню стратегічних цілей [2, с. 14]. В управлінні змінами не менш важливим є мотивація працівників щодо їх впровадження, а саме: пояснення вигод тих чи інших змін для працівників, підготовка персоналу до роботи в нових умовах (навчання, перенавчання), всебічна підтримка шляхом надання консультацій та зворотнього зв'язку [44, с. 48].

Цифрова трансформація швидко змінює бізнес-середовище, і організаціям необхідно адаптувати свої структури, процеси та культуру для ефективного впровадження новітніх технологій. Відсутність таких змін може призвести до відставання на ринку і зниження конкурентоспроможності [39; 40, с. 245].

Організаційні зміни, які супроводжують цифрову трансформацію, дозволяють оптимізувати робочі процеси, зменшувати витрати і підвищувати продуктивність завдяки автоматизації та аналітиці даних. Це сприяє не лише економії ресурсів, але й покращенню якості продуктів та послуг.

Успішна реалізація організаційних змін вимагає прозорої комунікації, підтримки керівництва та залучення персоналу та передбачає дотримання певної послідовності та використання відповідних інструментів і методів на

кожному їх етапі. Алгоритм впровадження організаційних змін на підприємстві та інструментів їх реалізації наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Етапи управління організаційними змінами на підприємстві,
інструменти та методи їх реалізації**

Етапи управління організаційними змінами	Характеристика етапів	Методи та інструменти реалізації змін
1. Підготовка	оцінка поточного стану організації, визначення цілей змін	SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз для оцінки готовності організації до змін; опитування персоналу про необхідність змін; ідентифікація груп, які підтримуватимуть чи опиратимуться змінам
2. Планування	розробка стратегії змін, вибір методів і інструментів	створення дорожньої карти; визначення стратегічних цілей та ключових результатів OKR (Objectives and Key Results); формування операційних цілей за методикою SMART; вибір систем для управління проектами; аналіз потреби в ресурсах (людських, фінансових, матеріально-технічних); аналіз ризиків
3. Впровадження	реалізація змін із залученням персоналу	комунікації під час змін (Microsoft Teams або Slack); візуалізація прогресу завдань (Канбан дошки); навчальні платформи для персоналу; регулярні зустрічі для оцінки прогресу змін;
4. Моніторинг та контроль	оцінка результатів, виявлення проблем, коригування процесу	оцінка результативності за допомогою ключових показників ефективності (KPI) (Tableau, Power BI для візуалізації та аналізу даних, дашборди в ERP-системах тощо); анкетування та зворотній зв'язок за допомогою різних платформ для опитування (Google Forms) та внутрішніх інструментів; порівняльний аналіз (Benchmarking); звіти, відеоконференції для аналізу проміжних результатів та вирішення проблем та ін.
5. Закріплення змін	інтеграція нововведень у щоденні бізнес-процеси	корпоративне навчання (підвищення кваліфікації, інтерактивні тренінги і вебінари за допомогою різних навчальних платформ (Moodle, Udemy for Business, Kaltura); корпоративні комунікації (Google meet, Microsoft Teams); мотиваційні програми для працівників для визнання їхнього внеску в успіх змін; оцінка і перегляд політик, їх адаптація для підтримки змін тощо

Джерело: сформовано автором на основі [1; 5, с. 98; 12, с. 43; 19, с. 225]

Ефективне впровадження змін сприяє підвищенню адаптивності підприємства до динамічного середовища та забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність. Використання зазначених інструментів на різних етапах управління організаційними змінами дозволяє підвищити ефективність планування, знизити ризики й забезпечити успішну реалізацію трансформацій.

Цифрова трансформація створює попит на нові професії та викликає необхідність розвитку нових компетентностей у працівників, наприклад, у сферах аналізу даних, кібербезпеки, автоматизації та управління змінами. Організації повинні адаптувати свої структури та підходи до управління персоналом, щоб підтримувати розвиток і навчання співробітників у цих нових напрямках.

Завдяки можливостям цифрових технологій, організації можуть точніше розуміти потреби клієнтів і пропонувати персоналізовані рішення. Проте для цього потрібно впроваджувати організаційні зміни, що зосереджують увагу на швидкій реакції та клієнтоорієнтованості [16].

Впровадження цифрових інновацій стає нормою для багатьох галузей, і компанії, що не готові до організаційних змін, ризикують залишитися позаду під тиском високої конкуренції. Своєчасне ж впровадження організаційних змін дозволяє компаніям використовувати можливості цифрових технологій для збереження та покращення ринкових позицій [43].

Зміни в організації часто зустрічають опір серед персоналу, який може бути індивідуальним, груповим або системним та проявлятися як фізичне або психологічне відторгнення або навіть як агресія [41]. Тому важливо створювати культуру, що підтримує інновації та адаптацію до змін. Це включає розвиток гнучкої організаційної культури, яка підтримує ідеї співробітників та зменшує страх перед нововведеннями [27, с. 38; 34; 45].

Організаційні зміни – це дії компанії щодо зміни своїх базових технологій, культури, внутрішніх процесів тощо. Основним завданням управління організаційними змінами є спрямування їх до успішного

вирішення. Вони є необхідною складовою цифрової трансформації, оскільки дозволяють підприємствам адаптуватися до нових вимог і забезпечувати стабільний розвиток у сучасних умовах.

Процес управління організаційними змінами в умовах цифрової трансформації має відбуватись у етапи, які було наведено у таблиці 1.1, але до них слід додати: впровадження нових технологій та навчання персоналу, а також реорганізацію бізнес-процесів [3].

В сучасних умовах в управлінні організаційними змінами часто використовується даунсайзинг (downsizing) - це стратегічний процес скорочення розмірів організації з метою оптимізації її діяльності, зменшення витрат або підвищення ефективності. Цей підхід може включати: зменшення чисельності працівників або об'єднання підрозділів для спрощення управлінської структури; реорганізацію бізнес-процесів та зосередження ресурсів на найбільш перспективних напрямках бізнесу для підвищення конкурентоспроможності; скорочення витрат на управління або закриття нерентабельних напрямів діяльності з метою зменшення фінансового навантаження на підприємство; адаптацію до змін зовнішнього середовища, зокрема реагування на економічні кризи, зміни на ринку чи регуляторні обмеження [19; 33, с. 172].

Даний метод включає:

аналіз фінансового стану, структури організації, ефективності бізнес-процесів;

визначення підрозділів чи процесів, які потребують скорочення або реорганізації;

реалізацію плану скорочень, наприклад, через звільнення, автоматизацію чи об'єднання відділів;

оцінку ефективності змін, їхнього впливу на продуктивність і корпоративний клімат [31].

Виділяють такі типи даунсайзингу: операційний (зменшення витрат за рахунок оптимізації ресурсів, автоматизації та реорганізації процесів);

структурний (скорочення підрозділів або відділів, об'єднання функцій); цільовий (фокусування на ключових напрямках бізнесу шляхом закриття непрофільних чи збиткових напрямів). На рисунку 1.2 наведемо переваги та недоліки даного методу провадження організаційних змін на підприємствах.

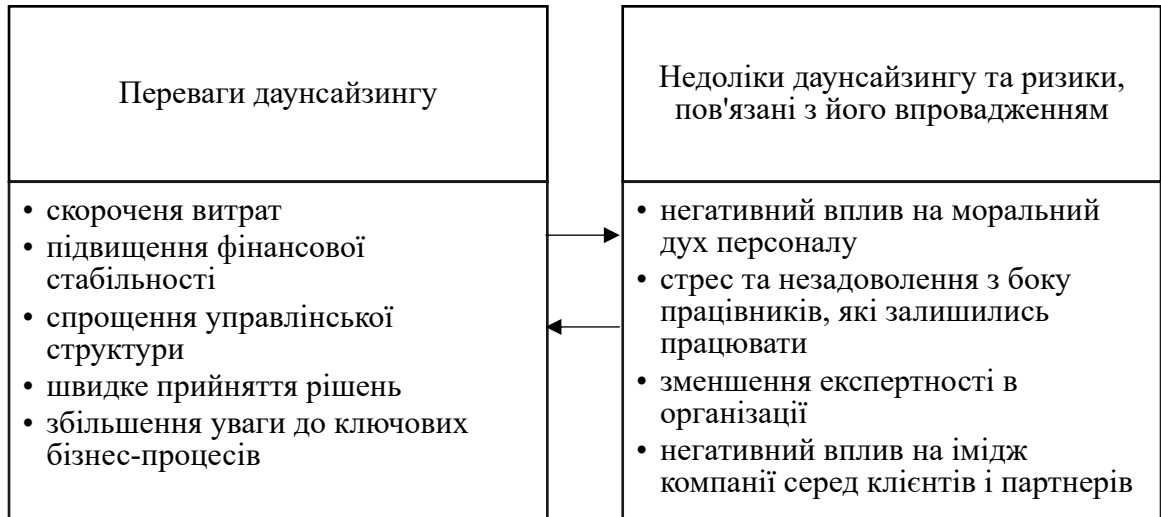


Рис. 1.2. Переваги та недоліки використання даунсайзингу в управлінні організаційними змінами підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [35; 50, с. 203; 52, с. 108]

Даунсайзинг є складовою частиною організаційних змін і повинен бути ретельно спланований для мінімізації негативних наслідків. Він часто використовується разом з іншими стратегіями змін, такими як цифровізація або реінжиніринг бізнес-процесів. Наприклад, великі міжнародні корпорації, такі як General Motors і Nokia, застосовували даунсайзинг у відповідь на економічні кризи, щоб зберегти конкурентоспроможність і адаптуватися до нових ринкових умов [47, с. 136].

Даунсайзинг може бути ефективним інструментом в управлінні організаційними змінами, якщо його використовувати стратегічно та з урахуванням потреб організації. Важливо забезпечити прозорість процесу, підтримку персоналу, який залишився, і фокус на довгостроковій ефективності.

Впровадження організаційних змін на підприємстві в умовах цифровізації може супроводжуватися психологічними викликами для працівників. Ці зміни потребують особливої уваги до їхньої мотивації та адаптації, оскільки успіх впровадження багато в чому залежить від того, як співробітники сприймають і приймають нововведення [48, с. 50; 60, с. 365]. Вітчизняні компанії можуть використовувати досвід зарубіжних, таких як General Electric, яка при впровадженні цифрових технологій у виробництво організовувала тренінги та семінари для працівників, пояснюючи переваги автоматизації та нових інструментів, а компанія SAP для адаптації до нових технологій створила внутрішні академії, які пропонують навчання всім рівням співробітників, сприяючи їхньому професійному розвитку [62].

1.2. Особливості управління організаційними змінами аграрних підприємств в умовах цифровізації: вітчизняний та зарубіжний досвід

Система організаційних змін в умовах цифровізації є надзвичайно актуальною для будь-яких підприємств з кількох причин:

По-перше, через необхідність адаптації до нових технологій. Цифрова трансформація швидко змінює бізнес-середовище, і організаціям необхідно адаптувати свої структури, процеси, підходи до управління персоналом та організаційну культуру для ефективного впровадження новітніх технологій. Відсутність таких змін може призвести до відставання на ринку і зниження конкурентоспроможності [53].

По-друге, для підвищення ефективності, продуктивності та клієнтоорієнтованості, оскільки організаційні зміни з використанням переваг цифровізації дозволяють оптимізувати робочі процеси, зменшувати витрати, підвищувати продуктивність та краще розуміти потреби клієнтів завдяки автоматизації та аналітиці даних. Це сприяє не лише економії ресурсів, але й покращенню якості продуктів та послуг [49, с. 34].

По-третє, через конкурентний тиск, оскільки компанії, які ще не готові до впровадження цифрових інновацій та організаційних змін, пов'язаних з цим, ризикують залишитися позаду. Своєчасне впровадження організаційних змін дозволяє компаніям використовувати можливості цифрових технологій для збереження та покращення ринкових позицій [47].

Зміни в організації часто зустрічають опір серед персоналу, тому важливо створювати культуру, що підтримує інновації та адаптацію до змін. Це включає розвиток гнучкої організаційної культури, яка підтримує ідеї співробітників та зменшує страх перед нововведеннями.

Організаційні зміни є необхідною складовою цифрової трансформації, оскільки дозволяють підприємствам адаптуватися до нових вимог і забезпечувати стабільний розвиток у сучасних умовах.

Вітчизняний досвід управління організаційними змінами на підприємствах в умовах цифровізації показує, що українські підприємства поступово впроваджують цифрові технології в управління організаційними змінами. Такі зміни відбуваються шляхом тестування нових інструментів на контрольних ділянках підприємства, а після цього масштабування перевірених рішень із подальшою оцінкою ефективності. Це дозволяє мінімізувати ризики та витрати, пов'язані з цифровізацією. На вітчизняних підприємствах процеси цифровізації відбуваються переважно з використанням штучного інтелекту для автоматизації виробничих циклів, прогнозування попиту та аналізу великих даних, шляхом інтеграції CRM-систем для підвищення ефективності роботи з клієнтами тощо. Основні проблеми під час впровадження цифрових інструментів пов'язані з високою вартістю даних технологій, складністю адаптації персоналу до нових інструментів, недосконалою системою кібербезпеки, особливо для середніх та малих підприємств [46, с. 9].

Україна активно адаптує підходи міжнародних компаній, створюючи свої моделі трансформації, орієнтовані на локальні умови та обмеження.

Закордонні компанії мають значно більший досвід впровадження організаційних змін завдяки вищому рівню розвитку та застосуванню цифрових технологій і бізнес-моделей.

У США та ЄС стратегії організаційних змін в умовах цифровізації включають використання підходу "agile transformation", що передбачає поступове впровадження змін з високим рівнем залученості команд і акцентом на швидке тестування рішень. Автоматизація бізнес-процесів, наприклад, через використання роботизованих систем та IoT (Інтернет речей), значно скорочує витрати та підвищує точність управління. Досвід таких великих корпорацій як Amazon і Siemens підтверджує ефективність та об'рунтованість рішень, що приймаються на основі аналізу великих даних щодо ринку та поведінки клієнтів, використання блокчейну для підвищення прозорості ланцюгів постачання та підвищення довіри клієнтів [38].

У Німеччині активно впроваджується інноваційна концепція "Індустрія 4.0", яка спрямована на інтеграцію автоматизації, IoT та AI для створення розумних фабрик.

Отже, вітчизняний досвід показує прагматичний підхід до цифровізації через тестування та поступове впровадження рішень із врахуванням обмежень бюджету та інфраструктури, на той час як зарубіжний досвід характеризується системним підходом, заснованим на інноваційних бізнес-моделях і широкому використанні цифрових технологій.

Українським підприємствам слід адаптувати успішні зарубіжні практики, зокрема автоматизацію та аналітику даних, з урахуванням локальних потреб і можливостей. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та ефективності організацій.

Глобальні технологічні зміни та швидкий розвиток цифрових інновацій викликає необхідність прискорення процесів цифровізації вітчизняних підприємств та підвищення ефективності управління відповідними змінами. Підприємства, які успішно впроваджують цифрові технології, мають змогу краще адаптуватися до змін на ринку, покращувати ефективність бізнес-

процесів, якісніше обслуговувати клієнтів тощо [61]. Використання цифрових інструментів, у свою чергу, дозволить автоматизувати рутинні процеси, зменшити витрати, підвищити продуктивність праці та скоротити час на виконання окремих операцій. Управління цифровою трансформацією допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними, швидко реагувати на виклики сучасного світу та підвищувати ефективність роботи в цілому. Дослідження показують, що на сьогоднішній день процеси цифровізації в аграрній галузі відбуваються дуже повільно. Тому, вивчення проблем та визначення перспектив організаційних змін в умовах цифровізації аграрних підприємств є актуальним питанням в сучасних умовах.

Стан та перспективи цифрової трансформації підприємств є сьогодні предметом дослідження багатьох науковців. Зокрема, серед вітчизняних вчених слід виділити: Р. Баглей, І. Губарева, Н. Белікова, О. Ягольницький, Г. Дергачова, Я. Колешня, В. Євтушенко, Т. Куценко, І. Ломачинська, І. Чуркіна, О. Мандич, Н. Бабко та ін. У своїх роботах автори досліджують вплив цифрових технологій на розвиток підприємств та підкреслюють значення управління цифровими змінами для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Проте, все ще не достатньо дослідженими залишаються питання управління організаційним змінами аграрних підприємств в умовах цифровізації.

Цифрова трансформація підприємства – це процес впровадження у його діяльність цифрових технологій з метою оптимізації бізнес-процесів, підвищення його конкурентоспроможності та прибутковості. Цифрова трансформація є невід’ємною складовою організаційних змін в сучасних умовах, яка дозволяє підприємствам будь-яких галузей швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища та підлаштовуватись під потреби клієнтів використовуючи цифрові можливості, створювати нові моделі ведення бізнесу [58]. Розглянемо трактування поняття «цифрова трансформація підприємства» в роботах вітчизняних науковців (табл. 1.2).

**Визначення поняття «цифрова трансформація підприємства»
в роботах вітчизняних вчених**

Автори	Трактування поняття
Баглей Р.Р. [3]	Цифрова трансформація підприємства - послідовна, системна та комплексна робота, яка формується під час розробки стратегії розвитку та спрямована на покращення якості продукції та послуг, підвищення ефективності бізнес-процесів, забезпечення конкурентних переваг.
Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. [10]	Цифрова трансформація підприємства - масштабне перетворення внутрішнього середовища підприємства (його бізнес-процесів та системи управління) та зовнішнього (способи взаємодії зі споживачами та постачальниками, наявність конкурентів), які впливають на зміну операційної моделі підприємства та його інфраструктуру.
Дергачова Г. М., Колешня Я. О. [21]	Цифрова трансформація підприємства – це зміна бізнес-моделей, застосування нових джерел та форм отримання доходу, розширення кола споживачів та здійснення їх обслуговування на новому більш якісному рівні з використанням цифрових платформ.
Грибіненко О.М. [16]	Цифрова трансформація підприємства - економічна діяльність, що базується на масовому застосуванні цифрових технологій.
Руденко М.В. [46]	Цифрова трансформація підприємства – оптимізація бізнес-процесів та бізнес-моделей підприємств із застосуванням цифрових технологій з метою підвищення ефективності та результативності їх діяльності.
Жосан Г.В., Кириченко Н.В. [24]	Цифрова трансформація підприємства – використання підприємством цифрових технологій з метою сприяння інтеграції економіки в глобальну сферу.
Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. [20]	Цифрова трансформація – це впровадження у бізнес-процеси підприємства сучасних технологій, на основі заміни аналогових бізнес-інструментів на цифрові, використання сучасних підходів до управління та комунікацій з метою підвищення продуктивності праці та максимального задоволення потреб клієнтів.

Дані автори надають різні трактування поняття цифрової трансформації підприємств, але всі вони мають спільні ознаки – заміна аналогових бізнес-інструментів на цифрові з метою підвищення конкурентоспроможності бізнесу та його прибутковості.

Аналіз процесів цифровізації підприємств у світі показує, що протягом 2019 – 2023 років спостерігається тенденція зростання витрат на технології та послуги цифрової трансформації, зокрема, в середньому щорічний темп збільшення даних показників складає 20-30%. За аналізований період дані

витрати збільшилися з 1 до 2,15 трл доларів США. До даних витрат відносяться: витрати на впровадження цифрових інструментів для управління підприємствами, розробку стратегій цифрової трансформації, автоматизацію бізнес-процесів, підвищення рівня цифрової грамотності персоналу, розвиток інфраструктури для підтримки процесів впровадження та використання цифрових технологій, а також витрати на захист інформації. Майже 80% компаній світу надають сьогодні перевагу розвитку та використанню хмарних технологій, цифровій трансформації та кібербезпеці, а близько 60% - покращенню клієнтського досвіду [57].

За даними опитування 500 українських компаній різних сфер та галузей діяльності (у тому числі 13% - аграрні підприємства) щодо стану та проблем цифрової трансформації, яке було проведено у 2021 році Німецькою економічною командою GET, встановлено, що 97% з них вважають цифрову трансформацію можливістю, а не ризиком. Проте, лише 17 % бачать себе лідерами таких змін, а інші 83 % - тими, що відстають від своїх конкурентів, аналогічні показники у Німеччині – 28% проти 72%. Більше половини з числа опитаних вітчизняних компаній інвестують в цифрову трансформацію, переважно, - це середні та великі за розміром підприємства. До ТОП-10 цифрових інструментів та технологій, які використовують українські компанії на сучасному етапі відносяться: електронні рахунки (85%), електронна взаємодія з державними органами (85%), вебсайти (78%), електронне замовлення (бронювання) (77%), високошвидкісний широкосмуговий доступ (74%), соціальні мережі (73), відео-конференції та інші цифрові комунікації (71%), CRM-системи (69%) та програмне забезпечення на рівні постачальник-клієнт (63%). Разом з тим, хмарні обчислення та ERP-системи (системи управління ресурсами підприємства) використовують менше 40 % підприємств України [62].

Організаційні зміни аграрних підприємств в умовах цифровізації відбувається сьогодні у напрямку: впровадження цифрових рішень для управління фермерським господарством; використання інструментів точного

землеробства; розширення цифрових ринків та платформ електронної комерції; формування баз даних; навчання та тренінги для персоналу; аналітика на основі даних [13-15].

В процесі управління організаційними змінами в умовах цифровізації аграрні підприємства стикаються з низкою проблем, які пов'язані з технічними, організаційними та соціально-економічними чинниками, а саме:

- 1) брак фінансових інвестицій для впровадження сучасних цифрових технологій (систем точного землеробства, інтернету речей, дронів та ін.);
- 2) недостатньо розвинена цифрова інфраструктура в сільській місцевості (швидкісний інтернет та електропостачання);
- 3) низький рівень цифрових компетенцій аграрних працівників;
- 4) високий рівень кіберзагроз, у зв'язку з низьким рівнем захисту інформації;
- 5) відсутність нормативно-правового регулювання та державної підтримки процесів цифровізації в аграрній сфері та ін. [11].

Попри ці виклики, цифровізація вітчизняного аграрного сектору має великий потенціал і є стратегічно важливим напрямком для підвищення продуктивності та ефективності сільськогосподарського виробництва.

Перспективними напрямками цифровізації аграрних підприємств на сучасному етапі є:

1. Впровадження Інтернету речей (IoT), дронів та супутникових систем, автоматизованих систем обробітку ґрунту для підвищення продуктивності аграрного виробництва, розширення можливостей використання відновлювальних джерел енергії та зменшення шкідливого впливу на довкілля.

2. Використання Великих даних (Big Data) для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та зниження ризиків, пов'язаних з веденням галузі, на основі аналізу інформації щодо погодних умов, стану ґрунтів, історичних даних про врожайність.

3. Використання цифрових технологій для обміну даними, підвищення стандартів та розширення експорту, створення нових ринкових можливостей та інтеграція з європейським ринком [23; 25].

Для ефективного управління цифровізацією аграрних підприємств пропонуємо здійснювати її у наступні етапи, які наведено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Етапи процесу управління цифровізацією аграрного підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [4, с. 59; 8, с. 230; 26, с. 40]

Успішна реалізація процесів цифрової трансформації вимагає комплексного підходу - починаючи від технічного забезпечення і навчання персоналу до побудови нової корпоративної культури. Щоб подолати виклики, необхідно правильно планувати і підтримувати процес трансформації на всіх етапах. Цифрова трансформація аграрних підприємств має труднощі, пов'язані з недостатністю фінансових ресурсів, низькою

цифровою грамотністю працівників даної галузі, обмеженістю технологічних можливостей та низьким рівнем державної підтримки трансформаційних процесів. Проте, перспективи цифрової трансформації аграрних підприємств дуже широкі, оскільки вона відкриває нові можливості для підвищення ефективності, зростання бізнесу та адаптації до нових умов ринку, надає конкурентних переваг. Цифровізація аграрного сектору в Україні дозволить поліпшити всі аспекти аграрної діяльності, від управління бізнес-процесами до збереження навколишнього середовища [22, с. 61].

Управління організаційними змінами в аграрному підприємстві в умовах цифровізації потребує системного підходу, що охоплює стратегічне планування, інвестиції у технології, навчання персоналу та інтеграцію інновацій у всі аспекти діяльності. Ці заходи дозволяють підприємствам підвищити ефективність, конкурентоспроможність і стійкість до викликів сучасного бізнес-середовища.

Висновки до розділу 1

На основі вивчення теоретичних питань управління організаційними змінами на підприємстві в умовах цифровізації можна зробити висновки:

1. Цифровізація є ключовим фактором, що впливає на організаційні зміни. Вона сприяє модернізації процесів, оптимізації витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та автоматизація, дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних умов ринку.

2. Управління організаційними змінами потребує чіткої стратегії, яка враховує специфіку підприємства, його внутрішню структуру та зовнішні виклики. Важливо визначити пріоритети змін, ресурси, необхідні для їх реалізації, і розробити чіткий план дій.

3. Успіх змін залежить від готовності персоналу адаптуватися до нових умов. Навчання працівників, розвиток їхніх цифрових навичок і підтримка мотивації є невід'ємними складовими ефективного впровадження змін. А прозора комунікація на всіх етапах змін забезпечує розуміння цілей, підвищує довіру серед працівників і знижує опір нововведенням. Використання цифрових платформ для комунікації сприяє інтерактивності та швидкому обміну інформацією.

4. Основні виклики включають високу вартість інновацій, опір змінам серед персоналу, складність інтеграції нових технологій та забезпечення кібербезпеки. Для подолання цих проблем потрібні детальне планування та залучення всіх рівнів управління.

5. Цифрові зміни відкривають нові можливості для інновацій, автоматизації та підвищення ефективності бізнесу. Вони забезпечують гнучкість, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зовнішні виклики. Проте, для того щоб зміни стали стійкими, важливо інтегрувати їх у корпоративну культуру. Це досягається через систематичний аудит, оцінку результатів і розробку мотиваційних програм.

Управління організаційними змінами в умовах цифровізації є складним, але необхідним процесом, який визначає успішність підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Чітке планування, ефективна комунікація, підготовка персоналу та використання сучасних технологій дозволяють реалізувати зміни з мінімальними ризиками і максимальними вигодами для підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство є великим аграрним підприємством, яке успішно здійснює свою діяльність на території Полтавського району з 1994 року. Воно є стратегічно важливим для Полтавського регіону та його продовольчої безпеки, оскільки забезпечує населення району та багатьох міст та сіл даної місцевості продуктами харчування, галузь тваринництва кормами, є гарантом продовольчої безпеки.

Підприємство забезпечено всіма необхідними ресурсами та має високі показники ефективності діяльності, які покращуються у 2023 році у порівнянні з 2022 роком, оскільки на початку війни всі показники було знижено через надзвичайні події та чинники які з цим були пов'язані.

Місія підприємства — задовольняти потреби населення регіону та держави у високоякісній продукції. Для цього воно вдосконалює системи та технології виробництва, впроваджує інноваційні методи управління, залучає інвестиції, розширює ринки збуту як в Україні, так і за кордоном, а також забезпечує раціональне використання природних і матеріальних ресурсів. Керівництво підприємства активно працює над екологізацією виробництва, енергозбереженням та є соціально відповідальним. Для досягнення цієї мети підприємство дотримується таких принципів як: ощадливе виробництво, екологічні підходи, залученість персоналу, безвідходне виробництво, використання відновлювальних джерел енергії, мінімізація витрат та ін.

Підприємство має понад 5000 га земельних угідь, висококваліфіковані кадри, які станом на 2023 рік налічують 100 осіб, у тому числі й управлінський персонал – 8 осіб. Склад, структуру та динаміку земельних ресурсів підприємства наведено на рис 2.1.

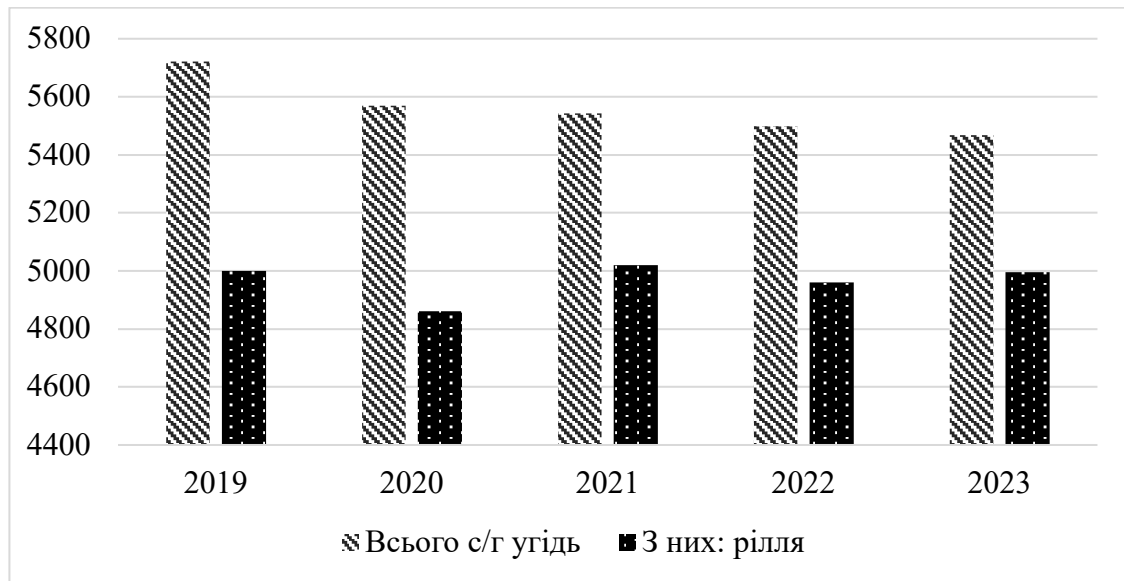


Рис. 2.1. Структура земельних угідь підприємства за 2019-2023 рр.

У 2023 році площа сільськогосподарських угідь зменшилась відносно 2019 року на 2,7%, а у порівнянні з 2022 роком – менше ніж на 1%. Площа ріллі практично не змінювалась за аналізований період.

У таблиці 2.1 проведемо аналіз трудових ресурсів у динаміці за 5 років.

Таблиця 2.1

Аналіз трудових ресурсів підприємства за 2019 – 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Загальна чисельність працівників, чоловік	115	114	104	106	100	87,0	94,3
У т. ч. керівники	10	9	8	8	7	70,0	100,0
фахівці	48	50	47	48	46	95,8	95,8
робітники	58	55	49	50	47	81,0	92,2

Чисельність працівників підприємства складає у 2023 році 100 чол., з них керівники – 7 чол., фахівці – 46 чол., робітники – 47 чол. Дані показники зменшились у порівнянні з 2019 р. на 13%, а у порівняно з 2022 р. - на 5,7%.

Підприємство веде розгалужену діяльність, здійснює виробництво продукції рослинництва та тваринництва. Основними товарними культурами

у рослинництві є: зернові культури, соняшник, картопля, овочеві культури, у галузі тваринництва – м'ясо свиней, ВРХ, молоко, а також продукція переробки зерна. Структуру товарної продукції підприємства наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз обсягів реалізованої продукції підприємства за 2019 – 2023 рр.

Види товарної продукції	Обсяг реалізації ц					Відхилення 2023 р., % від	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023р.	2019	2022
Зернові та зернобобові культури, всього	151336	161588	134625	65857	195368	129,1	296,6
Соняшник	18234	20393	20089	28788	15349	84,6	53,3
Картопля	206	36	56	86	94	45,0	109,3
Овочеві культури	167	177	256	182	239	143,1	131,1
Кормові коренеплоди	255	174	192	270	330	129,4	122,2
Сіно	2150	1389	1841	1026	1354	62,9	132,0
Комбікорми	178	228	173	152	209	117,4	137,5
Плодово-ягідні культури	19	12	33	32	23	121,1	71,8
Велика рогата худоба	74	94	80	75	50	67,6	66,7
Свині	396	428	497	281	308	77,8	113,6
Молоко	493	719	687	838	737	148,9	87,9
Борошно, крупи та інші продукти переробки зерна	798	825	585	939	393	49,2	41,9

Дані таблиці 2.1 показують, що найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції займає продукція рослинництва, найбільший показник виручки від реалізації продукції мають зернові та зернобобові культури. У 2023 році підприємство збільшує обсяг саме зернових та зернобобових культур та одночасно зменшує виробництво соняшника. У галузі тваринництва найбільша частка приходить на виробництво молока та м'яса свиней. М'ясо великої рогатої худоби за даний період зменшилось на 33%. З 2022 року підприємство припинило вирощування птиці свійської та виробництво яєць. Більше ніж на 40% збільшились обсяги виробництва овочевих культур, а плодово-ягідних – на 30%. Виробництво молока у 2023

році відносно 2019 року складає 148,9%, а у порівнянні з 2022 роком обсяги зменшились на 12,1%.

Проведемо аналіз собівартості окремих видів реалізованої продукції рослинництва та тваринництва у динаміці, результати розрахунку представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз собівартості 1 ц реалізованої продукції за 2019-2023 рр.

Види товарної продукції	Собівартість 1 ц, грн					Відхилення 2023 р., % від	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2019 р.	2022 р.
Зернові та зернобобові культури, всього	254,9	286,1	278,8	257,4	360,6	141,5	140,1
Соняшник	799,1	740,9	849,6	866,9	625,5	78,3	72,2
Картопля	205,0	47,2	276,3	240,7	308,5	150,5	128,2
Овочеві культури	633,1	795,5	712,5	665,4	1431,0	226,1	215,1
Плодово-ягідні культури	725,4	775,0	624,2	718,2	782,6	107,9	109,0
Велика рогата худоба	1927,8	2012,9	2502,5	2169,3	2720,6	141,2	125,4
Свині	2165,6	2721,5	3447,9	2533,8	3993,5	184,4	157,6
Молоко	299,1	331,2	281,7	-	-	-	-

Аналіз собівартості окремих видів рослинництва та тваринництва показав, що у порівнянні з 2022 та 2019 роками у 2023 році собівартість 1ц зернових та зернобобових культур збільшилась на 40%, картоплі - на 28%, плодово-ягідних культур – на 9% та овочевих культур - у 2,26 разів. Також значно підвищилась собівартість продукції тваринництва: м'яса великої рогатої худоби на 25,4%, а м'яса свиней – на 57,6%.

Для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємство забезпечено необхідними основними засобами. Склад та структуру яких наведено в динаміці за 5 років у таблиці 2.4.

Аналіз основних засобів показав, що протягом аналізованого періоду підприємство нарощувало свої основні засоби, про що свідчать показники динаміки. Загалом їхня вартість за останніх два роки збільшилась лише на 3,4%, що показує сповільнення їх оновлення за останній рік.

Аналіз основних засобів підприємства за 2019 – 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Земельні ділянки	409	409	409	409	409	100	100
Будинки, споруди та передавальні пристрої	25096	25886	27590	29292	28992	115,5	99,0
Машини та обладнання	76022	87830	98061	106194	109543	144,1	103,2
Транспортні засоби	11110	14069	17053	17070	17073	153,7	100,0
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1868	2086	2770	3370	3874	207,4	149,6
Інші основні засоби	407	459	458	456	456	112,0	100,0
Разом	114910	130738	146320	156625	160347	139,5	102,4

У структурі основних засобів майже не відбулось змін за аналізований період. За 2019-2023 роки вартість основних засобів збільшилась на 39,5%, у тому числі: вартість будинків та споруд – на 15,5 %; машин та обладнання – на 44,1%; транспортних засобів – на 53,7 %; інструментів та приладдя – більше ніж у 2 рази, інші основні засоби – на 12 %. У 2023 році по відношенню до 2022 року вартість основних засобів збільшилась лише за групою інструменти, приладдя та інвентар – на 49,6% та машини і обладнання – на 3,2%.

У таблиці 2.5 проведемо аналіз фінансових результатів підприємства в динаміці за 5 років, який показує зростання виручки від реалізації продукції, яка збільшилася майже на 80% порівняно з 2019 роком і досягла рівня 2021 року. У 2023 році спостерігалось значне зростання собівартості реалізованої продукції: на 58,8% відносно 2019 року та на 88,4% порівняно з 2022 роком. Валовий прибуток за цей період збільшився у 2,3 рази, а в порівнянні з 2022 роком — на 61%.

Фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток збільшилися у 3,5 та 3,2 рази відповідно за 5 років, а в порівнянні з 2022 роком — на 5,3% та 7,6%.

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	75940	97045	132721	74361	132623	174,6	178,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	55554	64917	58768	47106	88770	159,8	188,4
Валовий прибуток	19386	32128	73953	27255	43853	226,2	160,9
Інші операційні доходи	1144	1963	2332	11532	2469	231,5	21,4
Адміністративні витрати	6011	5669	5156	6174	14418	239,9	233,5
Витрати на збут	4351	5633	5609	5791	3052	70,1	52,7
Інші операційні витрати	2506	1934	2994	1053	1709	68,2	162,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	7662	20854	62526	25769	27143	354,3	105,3
Інші фінансові доходи	43	62	72	129	759	17,7 разів	5,9 разів
Інші доходи	949	749	-	64	43	4,5	67,2
Чистий прибуток	8654	21665	62598	25962	27945	322,9	107,6

Результати проведеного аналізу свідчать про здатність підприємства адаптуватися до складних умов ведення бізнесу та поступове відновлення ключових показників, які спостерігалися до початку повномасштабного вторгнення.

2.2. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Ефективний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяє аграрним підприємствам досягати стабільності, гнучко реагувати на зміни та використовувати свої ресурси максимально ефективно. Результати даного аналізу можна використовувати при формуванні бази даних для ухвалення управлінських рішень, визначенні пріоритетів для інвестицій та розвитку, створенні адаптивних стратегій для мінливих умов ринку.

Метою аналізу середовища функціонування підприємства є:

оцінка впливу середовища на діяльність підприємства, забезпечення його адаптивності до змін зовнішнього середовища, виявлення ризиків і можливостей;

підтримка стратегічного планування, яка полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх загроз і можливостей для формування стратегічних рішень;

підвищення конкурентоспроможності завдяки аналізу факторів, що впливають на ефективність діяльності, для збереження або покращення позицій на ринку.

Задачі аналізу внутрішнього середовища полягають у наступному:

1) оцінка ресурсного потенціалу, зокрема: аналіз наявних земельних, трудових, технічних, фінансових ресурсів та ефективності їх використання;

2) діагностика управлінських процесів: оцінка системи управління, організаційної структури, компетенцій персоналу, ефективності технологій і процесів;

3) ідентифікація внутрішніх факторів з метою виявлення сильних і слабких сторін, які сприяють або обмежують досягнення стратегічних цілей;

4) оцінка фінансової стабільності підприємства: аналіз прибутковості, рентабельності, оборотності активів.

Для аналізу зовнішнього функціонування підприємства передбачає:

1) аналіз макроекономічних факторів, а саме: дослідження економічного, політичного, соціального та технологічного контексту, який впливає на діяльність підприємства (PEST-аналіз);

2) дослідження галузевого середовища для вивчення ринкових тенденцій, попиту на продукцію, інтенсивності конкуренції, зміни в законодавстві;

3) оцінка поведінки конкурентів шляхом моніторингу їхньої діяльності, аналізу сильних сторін і стратегій;

4) вивчення клієнтських потреб з метою виявлення змін у попиті, переваг споживачів та поведінки клієнтів.

Аналіз складу, структури та динаміки ресурсного забезпечення підприємства було детально розглянуто у підрозділі 2.1, тому проведемо аналіз ефективності їх використання та наведемо результати у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз ефективності використання ресурсів підприємства
за 2019 – 2023 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
1. Виручка від реалізації в розрахунку на:							
100 га с/г угідь, тис. грн	1333,1	1338,4	1742,6	1340,1	2655,1	199,2	198,1
1 середньорічного працівника, тис грн	651,7	660,3	851,2	701,5	1326,2	203,5	189,1
1 тис. грн. основних засобів, тис. грн	700,9	660,9	742,2	475,6	827,1	118,6	173,9
2. Валовий прибуток в розрахунку на:							
100 г с/г угідь, тис. грн	344,6	341,7	576,9	491,4	877,9	254,8	180,7
1 середньорічного працівника, тис грн	168,6	168,6	281,8	257,1	438,5	260,1	170,6
1 тис. грн. основних засобів, тис. грн.	181,2	168,7	245,7	174,3	277,4	153,1	159,2
3. Чистий прибуток в розрахунку на:							
100 га с/г угідь, тис. грн	153,8	152,5	389,3	468,1	559,5	3,6 рази	119,5
на 1 середньорічного працівника, тис. грн	75,3	72,3	190,0	244,9	279,5	3,7 рази	114,1

Ефективність використання ресурсів підприємства можна охарактеризувати позитивно, у динаміці спостерігається збільшення майже всіх показників у звітному 2023 році у порівнянні з 2022 та 2019 роками. Підприємство намагається досягти у своїй діяльності ресурсозбереження для досягнення економічного, екологічного та соціального ефектів завдяки: зниженню витрат на ресурси та підвищення рентабельності підприємства; підвищення стійкості агроєкосистеми та збереження біорізноманіття та родючості ґрунтів; покращення умов праці та зменшення залежності від нестабільних ресурсів та ін.

Управлінська структура підприємства представлена директором та його заступниками з різних питань (див. рис. 2.1). Директор виконує загальне керівництво виробничо-господарською діяльністю, тоді як заступники відповідають за окремі напрями відповідно до своїх повноважень. Останніми роками на підприємстві сформовано ефективну низову ланку менеджменту, що складається з фахівців із практичним досвідом. Усі керівники мають вищу освіту, багато з яких починали свою кар'єру з робітничих посад і поступово підвищували свою кваліфікацію до рівня керівників основних підрозділів.

Кадрова політика підприємства є відкритою, спрямованою на залучення фахівців із відповідною кваліфікацією, які можуть сприяти розвитку підприємства, генеруванню нових ідей та завоюванню нових ринків. Однак відсутність чіткої стратегії розвитку кадрового потенціалу стримує його можливості. Основна увага приділяється скороченню витрат на персонал та вирішенню поточних завдань, замість створення довгострокової програми професійного розвитку працівників і стабілізації чисельності персоналу. Для зміцнення кадрового складу необхідно зосередитися на підвищенні кваліфікації співробітників.

Аналіз управлінської системи виявив низку проблем, серед яких: недостатнє володіння сучасними методами управління; надмірний адміністративний тиск на виробничі підрозділи; обмежені перспективи кар'єрного зростання для лінійних менеджерів; часткове застосування

принципу делегування обов'язків; недосконала система звітності функціональних керівників і слабка система мотивації персоналу.

Незважаючи на ці виклики, підприємство залишається одним із провідних у Полтавському регіоні, активно розвиває свою діяльність та впроваджує інновації. Його стратегія спрямована на зміцнення позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності.

За 30 років своєї діяльності на аграропродовольчому ринку підприємство сформувало певні конкурентні переваги, які наведено на рис. 2.2.

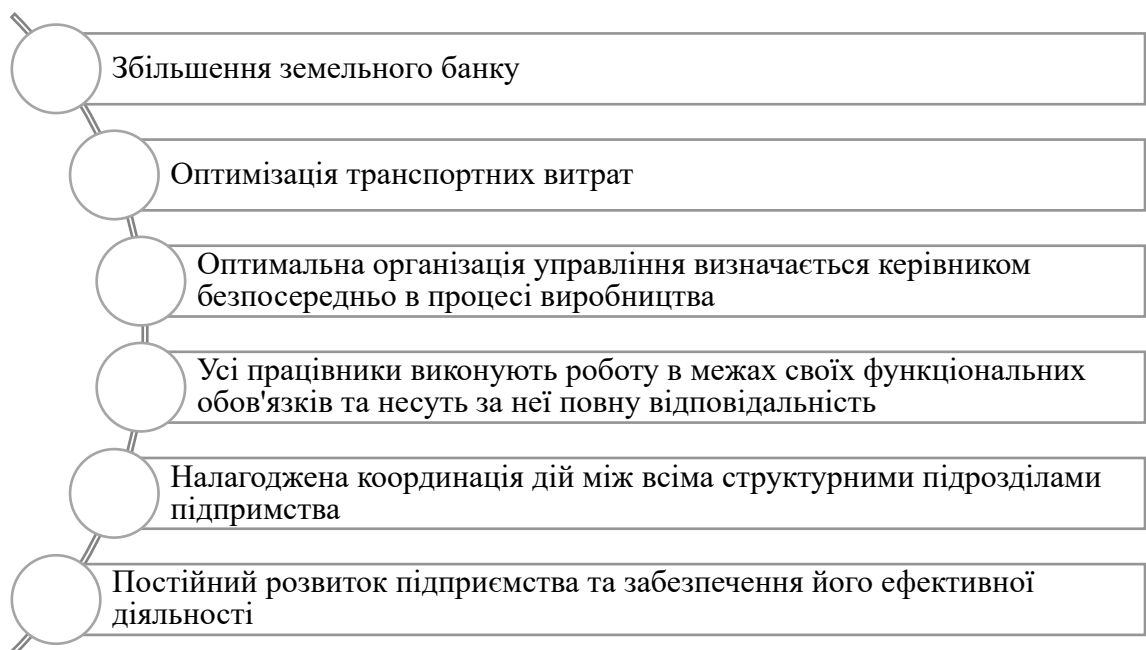


Рис. 2.2. Конкурентні переваги аналізованого підприємства, 2019-2023 рр.

Для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливає на діяльність підприємства проведемо SWOT-аналіз, який дозволить визначити сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища для подальшої розробки стратегій його розвитку в умовах конкурентного та динамічного середовища (табл. 2.7).

SWOT-аналіз показує, що підприємство має значний потенціал для розвитку через впровадження інновацій та розширення маркетингових

можливостей. Водночас необхідно визначити слабкі місця, щоб мінімізувати вплив загроз і повною мірою використовувати наявні можливості.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз діяльності підприємства за 2019-2023 рр.

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<p>наявність великих земельних угідь із високим рівнем родючості; забезпеченість технікою, обладнанням та інфраструктурою для аграрного виробництва; досвідчений персонал із глибокими знаннями у сфері сільського господарства; невисокий рівень заборгованості та фінансова незалежність; стабільні доходи від продажу основної продукції; широкий асортимент продукції: зернові, овочі, соняшник, молоко, м'ясо; родпуқція користується стабільним попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках; впровадження сучасних агротехнологій (системи зрошення, якісне насіння, добрива тощо); використання стратегії мінімізації витрат через масове виробництво.</p>	<p>відсутність маркетингової служби та чіткого плану маркетингової діяльності; обмежені знання керівництва у сфері цифрового маркетингу; хаотичний підхід до реалізації маркетингових функцій; відсутність стратегії розвитку персоналу та навчання працівників; невелика кількість висококваліфікованих кадрів у низовій ланці; зростаючий коефіцієнт зносу основних засобів; відсутність інвестицій в оновлення технічного парку; зосередженість на оптових покупцях, що зменшує можливості для розширення ринків.</p>
Можливості:	Загрози:
<p>впровадження CRM- і ERP-систем для автоматизації управлінських процесів; використання Big Data та аналітичних платформ для прогнозування попиту; випуск продукції з більшою доданою вартістю, наприклад, органічні товари або продукція для експорту; залучення нових сегментів клієнтів через розвиток електронної комерції; вихід на міжнародні ринки з урахуванням сертифікації продукції; використання державних програм субсидій та дотацій для розвитку сільського господарства.</p>	<p>висока конкуренція на ринку агропродукції інфляція, що призводить до зростання собівартості виробництва; непередбачувані погодні умови, які можуть впливати на врожайність; нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію на міжнародних ринках; потенційні бар'єри у вигляді змін у законодавстві та сертифікації; високий рівень плинності кадрів через нестачу мотиваційних програм; низька привабливість сільського господарства для молодих фахівців.</p>

Проведемо аналіз оборотності активів підприємства, який полягає в оцінці ефективності використання підприємством своїх активів для генерації доходу. Даний аналіз дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство

управляє своїми ресурсами і як швидко воно може перетворювати активи в доходи або продукцію (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз оборотності активів підприємства за 2019 – 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,61	0,63	0,68	0,31	0,52	85,2	167,7
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,67	1,25	1,12	0,45	0,74	110,4	98,7
Коефіцієнт оборотності запасів	1,46	1,54	1,82	0,75	0,77	52,7	102,7
Оборотність запасів, днів	288	237	201	484	476	165,2	98,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,5	10,2	6,1	3,0	2,7	60,0	90,0
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	65	36	60	122	33	50,8	27,0

Проведений аналіз показує, що підприємство у 2023 році відносно 2019 року підвищило оборотність оборотних активів на 10,4%, період обороту запасів - на 65,2%. Але оборотність активів знизилась на 15%, за рахунок зниження оборотності оборотних активів, запасів та дебіторської заборгованості. Період обороту запасів майже не змінився, тоді як період обороту дебіторської заборгованості зменшився з 122 днів у 2022 році до 33 днів у 2023 році. Це свідчить про підвищення платоспроможності покупців та покращення розрахунків з дебіторами. Покращення показників оборотності активів підприємства допомагає підприємству не лише підвищити ефективність використання своїх ресурсів, але й оптимізувати фінансові потоки, що є важливим для стабільного функціонування та зростання. Швидкість обороту активів підприємства також впливають на показники прибутковості та рентабельності. Розрахуємо дані показники у таблиці 2.9.

Аналіз показників рентабельності підприємства за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р., % від	
						2019	2022
1. Рівень рентабельності, %	33,9	34,9	49,5	55,1	26,3	77,6	47,7
2. Рівень окупності витрат, %	69,1	73,2	149,5	175,8	124,9	180,8	71,0
3. Рівень рентабельності продажу, %	33,1	25,5	33,1	36,7	33,1	100,0	90,2
4. Рентабельність активів, %	16,4	6,3	14,2	10,3	10,2	62,2	99,0
5. Валова рентабельність виробничих витрат	0,21	0,13	0,19	0,15	0,13	66,7	86,7
6. Рентабельність оборотних засобів, %	19,6	27,9	32,5	21,1	15,6	79,6	73,9
7. Рентабельність основних засобів, %	14,8	24,6	20,5	21,5	21,1	142,6	98,1

У 2023 році рівень рентабельності становить 77,6% від рівня 2019 року та 47,7% від рівня 2022 року. Показник окупності витрат у 2023 році досяг 124,9%, що на 80,8% перевищує рівень 2019 року, але становить лише 71% від рівня 2022 року. Рівень рентабельності продажів у 2023 році залишився на рівні 33,1%, що відповідає рівню 2019 року. Проте порівняно з 2022 роком спостерігається зниження на 9,8%, що вказує на необхідність вдосконалення управління продажами. У 2023 році рентабельність активів знизилася до 10,2%, що становить лише 62,2% від рівня 2019 року та майже не відрізняється від рівня 2022 року (99,0%). За період 2019-2023 рр. знижується рентабельність оборотних засобів, що є негативною тенденцією та свідчить про неефективне використання даних активів. В цілому по підприємству рентабельність зросла у 20223 році відносно 2019 року на 42,6%, а відносно 2022 року зменшилась на 2%.

Для аналізу зовнішнього середовища проведемо дослідження його чинників за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.10).

PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства, 2019-2023 рр.

Група чинників	Чинники	Характеристика впливу
Політичні	Регуляторна політика	Залежність аграрного сектора від державної підтримки, субсидій, дотацій, податкових пільг і регулювання (наприклад, квоти на експорт продукції, митні тарифи).
	Вплив законодавства	Законодавчі норми щодо землекористування, екологічні стандарти, обмеження на використання хімікатів і добрив.
	Стабільність політичного середовища	Військові дії, зміни в політичній системі чи владі можуть впливати на доступ до ринків та інвестиційний клімат.
	Міжнародні угоди	Зобов'язання України в рамках міжнародних організацій, наприклад, ЄС чи СОТ, що впливають на експортно-імпорتنу діяльність.
Економічні	Інфляція та курс валют	Коливання курсу гривні та інфляційні процеси впливають на вартість ресурсів і прибутковість експорту.
	Доступ до фінансування	Вартість кредитів, умови державних програм для аграріїв (наприклад, компенсація відсоткових ставок).
	Рівень доходів споживачів	Впливає на купівельну спроможність та попит на продукцію.
	Ціни на продукцію	Залежність від світових цін на зерно, олійні культури тощо, а також собівартість виробництва через витрати на паливо, добрива, техніку.
	Розвиток інфраструктури	Логістичні витрати на транспортування продукції (особливо в умовах зруйнованої інфраструктури).
Соціальні	Демографічна ситуація	Старіння сільського населення, відтік молоді до міст, дефіцит кваліфікованої робочої сили.
	Зміни в уподобаннях споживачів	Зростання попиту на органічну продукцію та продукти з доданою вартістю (наприклад, молочні або м'ясні вироби).
	Соціальні ініціативи	Відповідальність підприємства перед громадою, підтримка локальних проектів, залучення місцевого населення до роботи.
	Рівень освіти	Кваліфікація працівників і необхідність їхнього навчання, підвищення компетенцій у сфері сучасних агротехнологій.
Технологічні	Використання інновацій	Впровадження точного землеробства, використання GPS, дронів, IoT-інструментів для оптимізації процесів.
	Розвиток агротехнологій	Нові методи збереження ґрунтів, зрошення, органічного виробництва.
	Цифровізація	Впровадження CRM-систем, автоматизація виробничих процесів, використання Big Data для прогнозування врожаїв.
	Доступність техніки	Можливість оновлення парку техніки та використання ресурсозберігаючих технологій.

PEST-аналіз допомагає аграрному підприємству оцінити зовнішнє середовище, адаптувати стратегії та визначити можливості для зростання й зміцнення конкурентних позицій.

2.3. Аналіз управління організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації

Аналіз управління організаційними змінами аналізованого підприємства передбачає дослідження підходів, які підприємство використовує для адаптації до нових умов ринку, технологій та соціально-економічних змін. Організаційні змін спрямовані на підвищення ефективності роботи, забезпечення гнучкості й стійкості підприємства в умовах динамічного середовища. Передумови щодо необхідності управління організаційними змінами підприємства пов'язані з впливом ряду чинників, які наведені на рис.2.3.

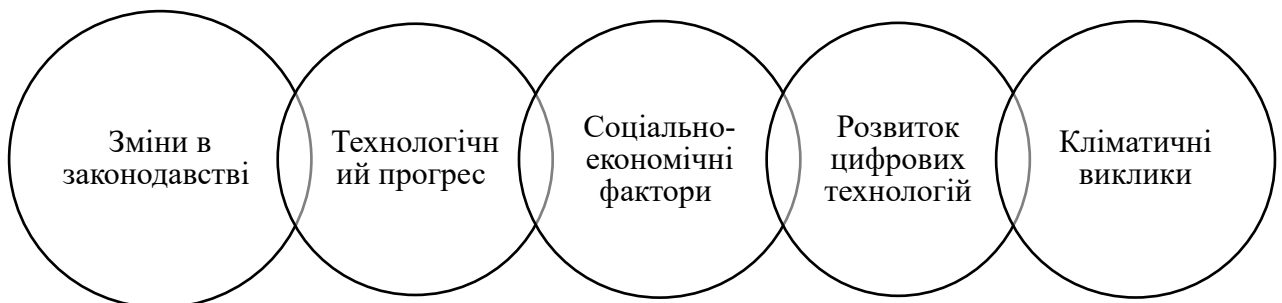


Рис. 2.3. Чинники, що спричиняють організаційні зміни підприємства, 2019-2023 рр.

Основними напрямками організаційних змін підприємства на сучасному етапі є:

1. Технологічні зміни: впровадження автоматизованих систем управління агропроцесами (Big Data, IoT); модернізація технічного забезпечення, зокрема парку техніки та системи зрошення;

2. Удосконалення організаційної структури: оптимізація внутрішньої структури, створення нових відділів (наприклад, маркетингового чи ІТ-відділу); делегування повноважень нижчим рівням управління для підвищення гнучкості;

3. Покращення управління людськими ресурсами: запровадження програм підвищення кваліфікації працівників; розробка програм мотивації, які враховують специфіку аграрного бізнесу;

4. Цифровізація бізнес-процесів підприємства: створення цифрових платформ для комунікації зі споживачами; автоматизація маркетингової діяльності та впровадження електронної комерції тощо.

Впровадження будь-яких змін на підприємстві завжди викликає труднощі, а саме:

опір змінам та відсутність підтримки з боку персоналу;

брак розуміння трансформаційних процесів;

непідготовленість керівництва до нововведень;

брак ресурсів та обмежене фінансування для впровадження інновацій;

недостатній рівень кваліфікації персоналу;

недосконала комунікація та відсутність прозорого механізму інформування працівників про цілі та етапи змін.

Для оцінки результативності змін на підприємстві застосовують такі показники: фінансова ефективність (зростання прибутковості, зниження собівартості); операційна ефективність (скорочення тривалості виробничих циклів, покращення якості продукції); організаційна ефективність (зростання мотивації працівників, покращення внутрішньої комунікації).

Технологічні зміни досліджуваного підприємства є елементом його адаптації до сучасних умов ринку, підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів. Такі зміни полягають в модернізації виробничих процесів, впровадженні цифрових рішень, автоматизації та інновацій у різних сферах діяльності підприємства. На сьогоднішній день підприємство впроваджує системи точного землеробства, зокрема:

використовує систем GPS-навігацію і ГІС (геоінформаційні системи) для точного управління посівами, сенсорні технології для вимірювання вологості ґрунту, рівня добрив, температури тощо. Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів підприємства знаходиться на низькому рівні. Відсутні системи управління ресурсами, збутом та ін., не використовуються роботизовані системи у виробничі процеси, а планування та прогнозування діяльності здійснюється із застосуванням традиційних підходів без застосування сучасних цифрових технологій. Підприємство здійснює виробництво овочевих культур та плодово-ягідних культур, але не створює системи крапельного зрошення та автоматизовані системи зрошення на основі сенсорів вологості, що дозволило б зекономити витрати на використання водних ресурсів та дало б економічний та екологічний ефект.

Поряд з тим на підприємстві провадять політику щодо поступового переходу на альтернативні джерела енергії (відновлюваної), зокрема, вже встановлено сонячні панелі потужністю 0,3 мВт, що дозволяє частково забезпечити енергетичну незалежність від енергетичних систем. Проте, підприємство ще не розглядало можливість використання біогазових установок для енергозбереження підприємства та можливість використання відходів виробництва для генерації енергії.

Організаційна структура аграрного підприємства — це система взаємозв'язків між різними рівнями управління, що забезпечує виконання виробничих, управлінських та маркетингових функцій.

Основні елементи організаційної структури досліджуваного підприємства є:

1. Виробничий блок: підрозділи, відповідальні за вирощування сільськогосподарської продукції, утримання тварин, технічне обслуговування обладнання тощо;
2. Управлінський блок включає керівника (директора), його заступників із виробництва, фінансів, збутової діяльності та інших напрямів.

3. Обслуговуючі підрозділи: ремонтні служби, транспорт, складські приміщення, логістика;

4. Фінансово-економічний відділ: бухгалтерія, плановий-аналітичний відділи.

5. Маркетинг і збут – даний відділ відсутній на підприємстві, а його обов'язки покладено на заступника директора з даних питань

Існують такі типи організаційних структур як: лінійна, функціональна, матрична та адаптивна.

На аналізованому підприємстві організаційна структура є лінійного типу, яка базується на вертикальних зв'язках. Її перевагою є швидкість прийняття рішень, а недоліком - обмеження гнучкості. На сучасному етапі найбільш ефективною моделлю організаційної структури вважається адаптивна, яка допомагає підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Організаційно-вирбничу структуру досліджуваного підприємства представлено на рисунку 2.4.

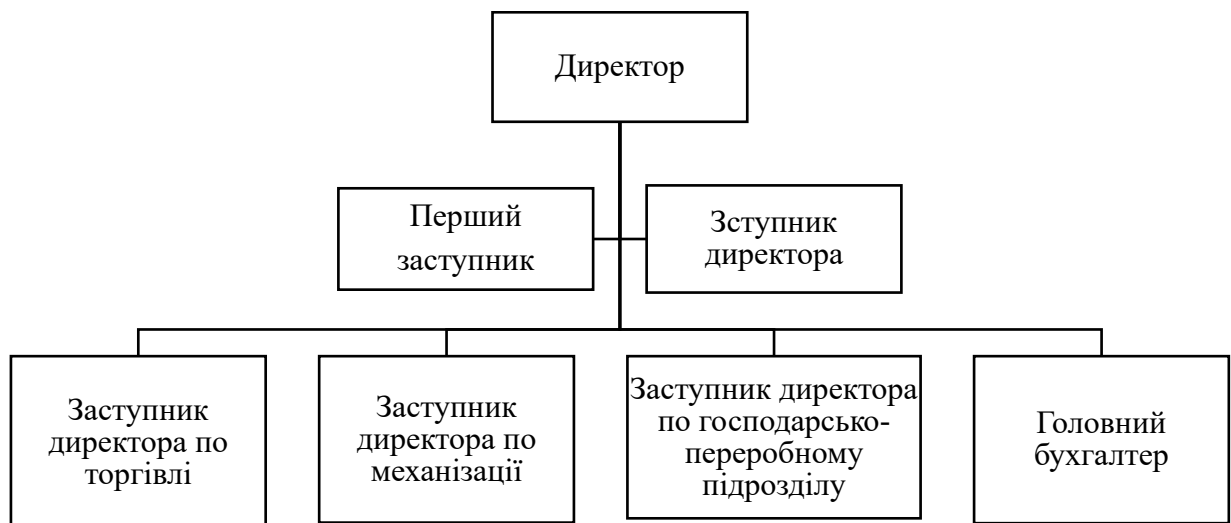


Рис. 2.4. Організаційна структура управління підприємством, 2019-2023 рр.

На рисунку 2.5 представлено організаційно-виробничу структуру підприємства.



Рис. 2.5. Виробничо-організаційна структура підприємства, 2019-2023 рр.

Управління людськими ресурсами (HRM) відіграє важливу роль у підвищенні ефективності організаційної структури аграрного підприємства. Завдяки правильному управлінню персоналом, розподілу обов'язків, підприємство може досягти високих результатів, збільшити конкурентоспроможність та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. На підприємстві проводиться підвищення кваліфікації працівників, але система навчання є недосконалою, не враховує кар'єрні плани працівників, а система оплати праці не дозволяє здійснювати ефективну мотивацію працівників щодо удосконалення своєї праці та підвищення її продуктивності. У свою чергу, це не стимулює працівників і до розвитку своїх навичок, у тому числі й цифрових, створення інновацій, що на сучасному етапі є дуже

важливим для розвитку персоналу та удосконалення організаційної структури відповідно до сучасних вимог. Якщо підприємство не прийме швидких та ефективних рішень щодо зміни ситуації на краще, це може спричинити відтік кадрів, особливо молодих фахівців, збільшить плинність кадрів та загалом буде стримувати розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

Аналіз управління організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації дозволяє зробити наступні висновки:

1. Досліджуване підприємство є провідним у Полтавському регіоні та забезпечує населення Полтавського району продуктами харчування, галузь тваринництва кормами, забезпечує продовольчу безпеку багатьох міст та сіл даної місцевості. Підприємство здійснює свою діяльність вже майже 30 років, має понад 5000 га сільгосп угідь, висококваліфіковані кадри, у тому числі й управлінський персонал (100 осіб за даними 2023 року). Основною метою діяльності підприємства є виробництво продукції рослинництва, тваринництва та переробка зерна. У структурі товарної продукції найбільшу питому вагу займають зернові культури, соняшник, м'ясо свиней, м'ясо ВРХ, та молоко.

2. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства свідчить про те, що воно ефективно управляє своїми ресурсами, має задовільні показники рентабельності, а стратегію розвитку спрямовує на зміцнення позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності. Підприємство має як сильні сторони та модливості для забезпечення стійкого розвитку, так і слабкі сторони та загрози, які слід враховувати при впровадженні змін.

3. Дослідження управління організаційними змінами підприємства показало, що підприємство має лінійну структуру управління, яка хоча й

спрощує взаємодію між фахівцями та службами підприємства, проте на відміну від адаптивної структури не дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати високу ефективність діяльності. В процесі організаційних змін виникають такі проблеми, як: опір змінам та відсутність підтримки з боку персоналу; брак розуміння трансформаційних процесів; непідготовленість керівництва до нововведень; брак ресурсів та обмежене фінансування для впровадження інновацій; недостатній рівень кваліфікації персоналу; недосконала комунікація та відсутність прозорого механізму інформування працівників про цілі та етапи змін.

4. Організаційні зміни підприємства на сучасному етапі пов'язано зі змінами в законодавстві, технологічними змінами, процесами цифровізації, кліматичними змінами та соціально-демографічними. Система управління організаційними змінами підприємства є недосконалою та потребує пошуку шляхів її покращення.

5. Також, слід відмітити, що на підприємстві дуже низький рівень цифровізації бізнес-процесів. Не створюються цифрові платформ для комунікації зі споживачами; не використовують сучасні інструменти маркетингу для покращення взаємодії з клієнтами та просування продукції власного виробництва на ринку агропродовольчої продукції тощо. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що управління організаційними змінами підприємства потребує удосконалення. Тому, її напрями та обґрунтування їх доцільності буде представлено у наступному розділі даної дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації

На підставі проведеного дослідження теоретичних питань управління організаційними змінами та оцінки його стану на підприємстві можна зробити висновок, що даний аспект управління підприємством потребує удосконалення.

Пропозиції щодо покращення управління організаційними змінами будуть спрямовані на:

1. Розробку стратегії змін, яка включатиме чіткі етапи впровадження, цілі та очікувані результати;
2. Навчання працівників щодо переваг змін та їхнього впливу на виробничий процес;
3. Пошук шляхів фінансової підтримки змін через залучення інвесторів або використання державних програм;
4. Комунікаційну стратегію, спрямовану на пояснення цілей та інформування працівників на всіх рівнях

Підвищення ефективності управління організаційними змінами дозволить підприємству адаптуватися до сучасних викликів, впроваджувати інновації та підвищувати свою конкурентоспроможність. Для досягнення результатів керівництву підприємства важливо поєднувати стратегічне планування, цифрові технології та ефективне управління персоналом.

Розглянемо проблеми та переваги впровадження технологічних, цифрових змін, зміни організаційної структури та зміни в управлінні персоналом (табл. 3.1).

**Переваги та проблеми впровадження організаційних змін
підприємства у 2025 р.**

Види змін	Переваги організаційних змін	Проблеми впровадження
1. Технологічні зміни	зростання врожайності завдяки точним методам обробки землі; оптимізація витрат, зокрема на добрива, паливо, зрошення; підвищення якості продукції за рахунок контролю на всіх етапах виробництва; скорочення часу на виконання операцій завдяки автоматизації; зменшення впливу на навколишнє середовище завдяки енергоефективним рішенням.	висока вартість інвестицій: впровадження технологій потребує значних фінансових ресурсів; дефіцит кваліфікованих кадрів: для роботи з новими технологіями потрібні навички, які ще не набули поширення серед працівників; стійкість до змін: опір персоналу або управління через побоювання втратити роботу чи зіткнутися з невдачами.
2. Зміни організаційної структури	покращення координації між підрозділами; збільшення продуктивності праці завдяки оптимальному розподілу функцій; підвищення ефективності управління підприємством; формування конкурентоспроможної організаційної структури, здатної швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.	опір з боку персоналу; недостатнє планування та підготовка; брак фінансових та технічних ресурсів; неефективна комунікація, непорозуміння, зниження довіри до керівництва; можливі конфлікти між працівниками, втрата командного духу; переневантаження керівництва та погіршення контролю за іншими процесами на підприємстві; неможливість оцінити досягнуті результати та виправити недоліки; неврахування специфіки аграрного сектору.
3. Зміни в управлінні персоналом	підвищення продуктивності та ефективності виробництва. зниження витрат за рахунок оптимізації управлінських процесів; збільшення конкурентоспроможності підприємства на ринку; підвищення задоволеності працівників завдяки чіткій	опір змінам через страх втрати роботи або зміни умови праці, невпевненість у власних здібностях адаптуватися до нових вимог, негативний досвід попередніх змін; відсутність необхідних знань і навичок персоналу для роботи в нових умовах; поспішне впровадження без аналізу потреб підприємства,

Продовження табл. 3.1

	структурі та можливості кар'єрного зростання.	відсутність чіткої стратегії управління змінами; непорозуміння серед працівників та недовіра до керівництва через недостатнє інформування про зміни та їхні цілі; нестача фінансів, часу на адаптацію до нових процесів та інших ресурсів; відсутність стимулів для працівників адаптуватися до нових умов через недосконалу мотивацію; спротив традиційним цінностям і нормам, неготовність до нового стилю управління тощо
4. Цифрові зміни	підвищення ефективності операцій завдяки автоматизації процесів та аналітики великих даних, зменшення помилок; зменшення витрат за рахунок автоматизації операцій, покращення логістики, моніторингу витрат та уникнення зайвих витрат; покращення якості управлінських рішень за допомогою цифрових інструментів та аналізу ситуацій в реальному часі і прогнозуванні ринкових тенденцій; підвищення продуктивності персоналу завдяки використанню цифрових інструментів для комунікації, навчання персоналу, координації роботи співробітників; покращення клієнтського обслуговування (інтернет-замовлення, відстежування потреб клієнтів, швидке збирання та обробка запитів тощо); підвищення конкурентоспроможності	високі витрати на впровадження цифрових технологій (витрати на обладнання, програмне забезпечення, навчання персоналу та технічну підтримку); опір змінам з боку працівників через несприйняття нових технологій, недостатню компетентність, страх перед втратою робочого місця; ризик витоку інформації та кібербезпеку; низький рівень інфраструктури, зокрема проблеми з доступом до швидкісного інтернету та інших технологічних ресурсів; складність інтеграції нових система та їх адаптації до існуючих процесів; відсутність чіткого плану впровадження змін, що може призвести до неефективного використання ресурсів і невиправданих витрат та ін.

Як зазначалось у другому розділі даної роботи, на підприємстві дуже повільно відбуваються організаційні зміни, особливо в умовах надзвичайних подій (карантин, війна). У 2023 році ще більше сповільнились темпи оновлення техніки, навчання персоналу та впровадження цифрових технологій через невизначеність та військовий стан, інфляцію, недостатність державної підтримки провадження змін тощо. Проте, підприємство постійно працює над дослідження ринкових тенденцій, роботи конкурентів у сфері агробізнесу та намагається підтримувати свій фінансовий стан.

Рекомендації для впровадження різних видів організаційних змін на підприємстві наведено на рисунку 3.1.

Технологічні зміни є основою для розвитку аграрного підприємства в умовах глобалізації та цифровізації. Вони сприяють підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат та покращенню конкурентоспроможності на аграрному ринку.

На аналізованому підприємстві організаційна структура є лінійного типу, яка базується на вертикальних зв'язках. Її перевагою є швидкість прийняття рішень, а недоліком - обмеження гнучкості. Матрична структура є складною в управлінні, але гнучка та сприяє координації дій. Функціональна система при якій обов'язки поділяються за функціями (виробництво, маркетинг, збут, фінанси та ін), але можливі конфлікти між структурними підрозділами. Найбільш ефективною на сьогоднішній день є адаптивна структура, яка дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Удосконалення організаційної структури аграрного підприємства в сучасних умовах повинно базуватися на впровадженні цифрових технологій, децентралізації управління та адаптивних підходах. Ці зміни дозволять підприємству підвищити ефективність, швидко реагувати на виклики ринку та забезпечити сталий розвиток.

Ефективне управління людськими ресурсами є фундаментальним елементом у покращенні організаційної структури аграрного підприємства. Воно сприяє гармонізації взаємодії між відділами, підвищенню кваліфікації

персоналу, мотивації працівників та створенню умов для довгострокового розвитку і конкурентоспроможності.

Технологічні зміни:	Зміни в управлінні персоналом:
<p>проведення навчання для працівників щодо роботи з новими технологіями; залучення державних або міжнародних грантів для фінансування інновацій; поступове впровадження змін з проведенням попереднього тестування технологій; розробка плану технічного оновлення з визначенням пріоритетів.</p>	<p>підвищенні кваліфікації та розвитку персоналу для адаптації до нових Забезпечення відповідності працівників та їхньої кваліфікації структурі підприємства, баланс між кількістю працівників у різних підрозділах; оптимізація комунікаційних потоків шляхом формування прозорої системи звітності та обміну інформацією, розподіл обов'язків та відповідальності для уникнення дублювання функцій; розвиток системи мотивації (матеріальної та нематеріальної) для зменшення плинності кадрів та стабільності організаційної структури; розвиток цифрових навичок персоналу.</p>
Структурні зміни:	Цифрові зміни:
<p>децентралізація та надання більшої автономії виробничим підрозділам; впровадження цифрових технологій, зокрема ERP-системи для автоматизації управлінських процесів; перехід до проектного управління (наприклад, маркетингові компанії, інноваційні проекти) та використання адаптивних методів управління з урахування специфіки аграрної галузі; створення відділу маркетингу та інновацій, залучення кваліфікованих фахівців, дослідження ринку, проведення рекламних кампаній; оптимізація внутрішньої комунікації шляхом створення ефективною системи звітності між підрозділами, організація регулярних зборів для вирішення стратегічних та тактичних завдань.</p>	<p>розробка стратегічного плану цифровізації з урахування потреб підприємства, ресурсів та умов ринку; впровадження сучасних цифрових інструментів (наприклад, BAS AGRO ERP) для комплексної автоматизації бізнес-процесів; створити належні технічні умови та цифрову інфраструктуру (обладнання швидкісний інтернет) для цифрових змін; покращити обмін інформацією та зменшити бюрократичні бар'єри; моніторинг результативності впроваджених цифрових рішень (встановити ключові показники ефективності (KPI), такі як зростання продуктивності, зниження витрат, поліпшення управління ресурсами та відстеження їхніх змін, усунення недоліків); розробити поетапний план впровадження з визначенням термінів реалізації та відповідальних осіб; розвиток цифрових компетентностей персоналу для ефективного використання нових технологій; розвивати культуру інновацій на підприємстві, застосовувати гнучкі підходи в управлінні, відслідковувати тенденції на ринку цифрових технологій та використовувати їх в діяльності підприємства.</p>

Рис. 3.1. Організаційні зміни підприємства на 2025-2027 рр.

Управління цифровими змінами підприємства вимагає стратегічного підходу, адаптації сучасних технологій, розвитку кваліфікації персоналу та постійного моніторингу результатів. Ефективне впровадження цифрових рішень забезпечить підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію витрат та стійкий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

Для ефективної реалізації будь-яких організаційних змін підприємства керівництву слід дотримуватись такої послідовності, яка наведена на рис. 3.2.

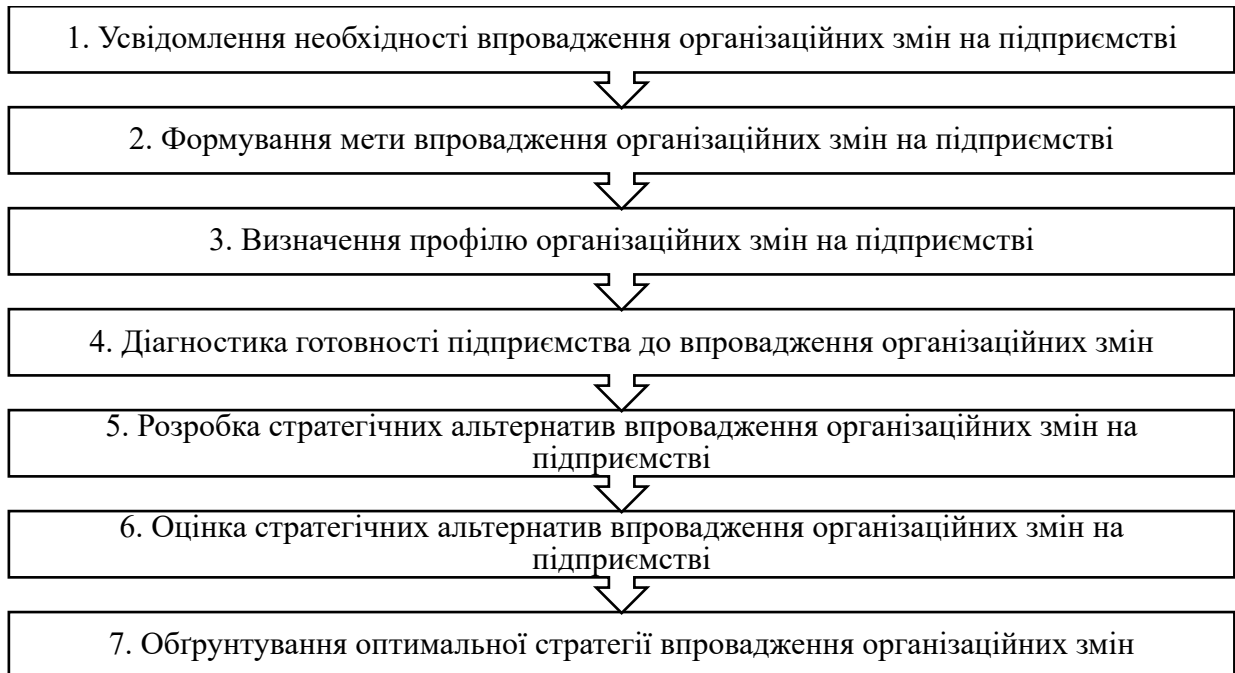


Рис. 3.2. Етапи впровадження організаційних змін на підприємстві, 2025-2027 рр.

Також, пропонуємо підприємству впровадити в роботу систему автоматизації управління бізнесом. BAS АГРО. ERP — це сучасне ERP-рішення, розроблене для автоматизації управління діяльністю сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм середніх і великих за розміром.

Система призначена для автоматизації бізнес-процесів у сфері рослинництва, що дозволяє відстежувати та регулювати різні аспекти діяльності агропідприємства, включаючи планування бюджету, переліку

робіт, витрат та інших необхідних для вирощування, обліку та обробки продукції. Його перевагами є:

комплексна автоматизація, яка охоплює всі ключові процеси агропідприємства, від виробництва до фінансового обліку.

адаптація до українського законодавства, оскільки система враховує специфіку обліку в Україні та постійно актуалізується відповідно до змін у законодавстві.

підвищення ефективності за рахунок втоматизації процесів сприяє зниженню витрат та підвищенню продуктивності підприємства.

Витрати на впровадження складаються з вартості самої системи, ліцензії, вартість якої залежить від кількості робочих місць, обслуговування програмного забезпечення. Вартість BAS АГРО. ERP з встановленням становить приблизно 330 000 грн.

Ліцензія на 10 робочих місць – 34800 грн.

Додатково слід враховувати витрати на впровадження, які залежать від складності бізнес-процесів, кількості користувачів та обсягу необхідних налаштувань.

Впровадження BAS АГРО. ERP дозволяє:

оптимізувати управлінські процеси завдяки інтегрованому підходу до управління ресурсами та виробництвом;

підвищити прозорість обліку, забезпечити точний та своєчасний облік всіх операцій;

покращити прийняття рішень за рахунок доступу до актуальної та точної інформації в режимі реального часу.

Таблиця 3.2

Витрати на провадження BAS АГРО. ERP у 2025 році

Статті витрат	Сума, грн
1. Вартість BAS АГРО. ERP	330000
2. Ліцензія на 10 робочих місць	34800
3. Вартість навчання роботи з даним сервісом (на 10 чол.)	50000
4. Інші витрати	8200
Всього витрат	423000

Отже, витрати на впровадження даної системи складають 423 тис. грн, що складає лише 3.2% від чистого прибутку підприємства отриманому у 2023 році, тому у підприємства є можливість для реалізації даної пропозиції за рахунок власних коштів. Використання BAS АГРО. ERP дозволить отримати додатково щорічно не менше 5% доходу. Станом на 2023 рік дохід від реалізації товарів, робіт, послуг підприємства складав 132623 тис грн. Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг складало у 2023 році 88770 тис. грн. Прогноз фінансових результатів наведемо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз фінансових результатів за рахунок впровадження BAS АГРО.

ERP на 2025-2027 рр., тис. грн

Прогнозовані показники	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Чистий дохід	139254	146217	153527
Собівартість	88893	89100	90529
Валовий прибуток	50361	57117	62998

Прогнозні дані показують, що валовий прибуток вже за перший рік експлуатації даної системи зросте на 6508 тис. грн, це означає, що витрати на впровадження BAS АГРО. ERP окупляться вже у перші місяці роботи.

Загалом, BAS АГРО. ERP є потужним інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах.

3.2. Обґрунтування ефективності заходів щодо удосконалення управління організаційними змінами підприємства

Актуальність теми управління організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації спонукає до вивчення, дослідження, аналізу, прогнозування факторних ознак та результативного показника з використанням економіко-математичних методів та моделей, як інструменту цифрової трансформації та обробки статистичних даних для отримання оптимальних результатів діяльності аграрного підприємства.

Спочатку визначимо та коротко охарактеризуємо факторні ознаки та результативний показник дослідження. Вивчення, дослідження, аналіз факторних ознак та результативний показник проводимо за останні п'ять років на основі бухгалтерської, фінансової звітності, інтернет джерел та особистих доробок і спостережень.

Факторами в даному дослідженні виступають:

- коефіцієнт оновлення техніки, в.п.;
- коефіцієнт оновлення сортів, в.п.;
- рівень якості продукції, %;
- рівень товарності, %.

Результативною ознакою є чистий прибуток, тис грн., як властивість управління організаційними змінами та ефективності діяльності аграрного підприємства.

Факторні ознаки є відносними величинами та охоплюють практично весь спектр впливу на результативність діяльності аграрного підприємства.

Інструментом у дослідженні факторних ознак та результативного показника використовуємо економіко-математичні методи та моделі для обробки статистичних даних та отримання оптимальних результатів діяльності аграрного підприємства в умовах цифровізації.

Як відомо, у багатьох випадках при дослідженні економічного, фінансового, соціального становища об'єкта господарювання на результативну ознаку впливає не один, а кілька факторів. Між факторами існують складні взаємозв'язки, тому їхній вплив на результативну ознаку є комплексним, а не просто сумою ізольованих впливів.

Для вивчення, дослідження, аналізу і подальшого прогнозування впливу основних факторів управління організаційними змінами підприємства на чистий прибуток в умовах цифровізації підприємства використовуємо економіко-математичні методи та моделі лінійного і нелінійного характеру, зокрема множинну лінійну та нелінійні виробничі регресії.

Залежності лінійного характеру описуються множинною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (3.1)$$

В економічному дослідженні та моделюванні зустрічаються моделі, які відображають економічні процеси у вигляді нелінійної залежності. Якщо між економічними явищами існують нелінійні відношення, то вони виражаються за допомогою відповідних нелінійних функцій.

Розрізняють два класи нелінійних виробничих регресій:

1) нелінійні відносно пояснюючих змінних, однак лінійні по параметрам, що оцінюються;

2) нелінійні по параметрам, що оцінюються.

Клас нелінійних виробничих регресій відносно пояснюючих змінних, однак лінійних по параметрам, що оцінюються, включає рівняння, в яких залежна змінна лінійно пов'язана з параметрами. Прикладом таких виробничих регресій можуть бути:

- поліноми різних ступенів:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1x_1 + a_2x_1^2 + a_3x_1^3 \dots + a_mx_{m1}^m + U \quad (3.2)$$

- рівностороння гіпербола

$$\hat{Y} = a_0 + \frac{b}{x} + U \quad (3.3)$$

При оцінці параметрів регресії, нелінійних по пояснюючим змінним, використовується метод заміни змінних. Суть його полягає в заміні нелінійних пояснюючих змінних новими лінійними змінними, в результаті чого нелінійна регресія зводиться до лінійної. До нової, перетвореної регресії може бути застосований звичайний МНК (метод найменших квадратів).

У випадку поліноміальної моделі з декількома пояснюючими змінними:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_1^2 + a_4x_1x_2 + a_5x_2^2 + \dots + U \quad (3.4)$$

заміна $z_1 = x_1^2$, $z_2 = x_1x_2$, $z_3 = x_2^2$, ... призводить до лінійної регресійної моделі.

До класу виробничих регресій, нелінійних по параметрам, що оцінюються, відносяться рівняння, в яких залежна змінна нелінійно пов'язана з параметрами. Виробничими регресіями такого класу є функції:

$$\text{- степенева: } \hat{Y} = a_0 x_1^{b_1} x_2^{b_2}; \quad (3.5)$$

$$\text{- показникова: } \hat{Y} = a_0 \cdot a_1^{x_1} a_2^{x_2}; \quad (3.6)$$

$$\text{- експоненціальна: } \hat{Y} = e^{a+b_1x_1+b_2x_2} \quad (3.7)$$

$$\text{- напівлогарифмічна функція: } \hat{Y} = a_0 + a_1 \ln x_1 + a_2 \ln x_2 + \dots + a_p \ln x_p + U \quad (3.8)$$

$$\text{- зворотна функція: } \hat{Y} = \frac{1}{a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_p x_p + U} \quad (3.9)$$

де a_0, a_1, \dots, a_p - параметри функцій.

В економічному дослідженні та моделюванні при виборі функції регресії слід враховувати простоту оцінки її параметрів, можливість їх інтерпретації. Як зазначалось раніше всі нелінійні функції є внутрішньо лінійними, тобто їх можна перетворити в лінійну форму. Оцінка параметрів внутрішньо лінійних функцій здійснюється шляхом застосування МНК (методу найменших квадратів) до лінеаризованої форми нелінійної функції.

Лінеаризація полягає в наступних перетвореннях:

- напівлогарифмічна функція (3.8) після лінеаризації шляхом логарифмування набирає вигляду:

$$\ln \hat{Y} = \ln a_0 + a_1 \ln x_1 + a_2 \ln x_2 + \dots + a_p \ln x_p + U \quad (3.10)$$

При введенні нових змінних для логарифмування величин:

$$\ln \hat{Y} = \hat{Y}; \ln a_0 = a_0; \ln a_1 = a_1; \ln x_1 = x_1; \ln a_2 = a_2; \ln x_2 = x_2; \ln x_p = x_p;$$

Внаслідок перетворень і зведення множинної нелінійної напівлогарифмічної виробничої функції до множинної лінійної функції отримаємо вираз:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + \dots + a_n X_n \quad (3.11)$$

- зворотна функція (3.9) полягає в наступних перетвореннях:

$$\frac{1}{\hat{Y}} = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_p x_p + U \quad (3.12)$$

$$\frac{1}{\hat{Y}} = \hat{Y} \quad (3.13)$$

Після перетворень і зведення множинної нелінійної зворотної виробничої функції до множинної лінійної функції отримаємо вираз:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n \quad (3.14)$$

В подальшому розрахунку економетричний аналіз нелінійних функцій: оцінка параметрів та їх значимості, важливості функції в цілому, прогнозування, розрахунок показників тісноти зв'язку ведеться по лінеаризованим формам регресій.

Вибір аналітичної форми дослідження моделі може здійснюватися на основі апріорної інформації про залежність факторних ознак та результативного показника.

Вивчення, дослідження, аналіз, моделювання та подальше прогнозування впливу основних факторів управління організаційними змінами підприємства на чистий прибуток в умовах цифровізації підприємства за останні п'ять років проводимо з використанням:

- множинної лінійної виробничої функції (3.1);
- множинної напівлогарифмічної виробничої функції (3.8);
- множинної зворотної виробничої функції (3.9).

Вхідні статистичні дані сформовані попередньо в Додатку Д. Розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, вбудованих статистичних, математичних функцій та масивів, а саме CORREL; MDETERM, MINVERSE, CHINV, TRANSPOSE, MMULT, FINV та LINEST та надбудови Аналіз даних→Регресія.

Дослідження, вивчення, аналіз, моделювання та прогнозування факторних ознак та результативного показника проводимо в декілька етапів.

На початковому етапі приводимо факторні ознаки та результативний показник до математичного вигляду для подальшого розрахунку множинної лінійної та нелінійних регресій, основних статистичних показників та коефіцієнтів:

- фіктивний фактор, X_0 , який є обов'язковим при обчисленні множинної лінійної та нелінійних регресій;
- коефіцієнт оновлення техніки, в.п. X_1 ;
- коефіцієнт оновлення сортів, в.п., X_2 ;
- рівень якості продукції, %, X_3 ;
- рівень товарності, %, X_4 ;
- чистий прибуток, тис грн., Y .

Так як маємо лінійну та нелінійні виробничі регресії, то для нелінійних виробничих регресій: напівлогарифмічної та зворотної, проводимо лінеарізацію статистичних даних основних факторних ознак та результативного показника, що полягає, як зазначалось раніше, в заміні нелінійних змінних новими лінійними змінними, в результаті чого нелінійна регресія зводиться до лінійної (Додаток Д).

Отже, за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, вбудованих статистичних, математичних функцій приведено множинні нелінійні виробничі функції до лінійного виду для подальшої обробки та розрахунку впливу основних факторів управління організаційними змінами підприємства на чистий прибуток в умовах цифровізації підприємства за останнє п'ятиріччя. Далі проводимо нормалізацію факторних ознак основних факторів по трьох функціях за останні п'ять років з метою подальшого розрахунку матриці та перевірки явища мультиколінеарності за алгоритмом методу Фаррара-Глобера (Додаток Д).

При дослідженні множинної лінійної та нелінійних моделей проводимо перевірку мультиколінеарності за алгоритмом методу Фаррара-Глобера. Термін «мультиколінеарність» означає, що в множинній регресійній моделі дві або більше незалежних змінних (факторів) пов'язані між собою лінійною залежністю або, іншими словами, мають високий ступінь кореляції. Якщо, розрахункове значення мультиколінеарності більше його критичного значення, то можна зробити висновок про існування загальної мультиколінеарності матриці факторів:

Множинна лінійна виробнича регресія

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n.$$

Явище мультиколінеарності відсутнє

$$X_i^2 = 0,48$$

$$X_i^{2kp} = 9,49$$

Напівлогарифмічна множинна виробнича функції:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1 \ln x_1 + a_2 \ln x_2 + \dots + a_p \ln x_p + U$$

Явище мультиколінеарності існує

$$X_i^2 = 17,10$$

$$X_i^{2kp} = 9,49$$

Зворотна множинна виробнича функція

$$\hat{Y} = \frac{1}{a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_px_p + U}$$

Явище мультиколінеарності відсутнє

$$X_i^2 = 8,01$$

$$X_i^{2kp} = 9,49$$

Враховуємо, що явище мультиколінеарності в економетричному аналізі є негативним і його необхідно позбуватися. Для цього на наступному етапі дослідження розраховуємо парні коефіцієнти кореляції.

Парні коефіцієнти кореляції вказують вплив основних досліджуваних факторів на показник Y , тобто чистий прибуток аграрного підприємства. Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо більше 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок. Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, то можна простежити, що при дослідженні трьох виробничих функцій кожен із факторних ознак суттєво впливає на чистий прибуток аграрного підприємства (табл. 3.4).

З проведеного дослідження можна зробити висновок, що парні коефіцієнти кореляції є якісним і обґрунтованим на основі вбудованої статистичної функції CORREL, позитивно корелюють та справляють значний вплив на результативний показник Y – чистий прибуток аграрного підприємства.

Враховуючи, явище мультиколінеарності, яке є негативним і його необхідно позбуватися шляхом виключення одного із досліджуваних

факторних ознак, парний коефіцієнт кореляції якого є найменшим, ми все ж таки жоден фактор не виключаємо із подальшого аналізу, моделювання та прогнозування, адже парні коефіцієнти кореляції є високими, якісними та обґрунтованими і задача нашого дослідження є максимальне вивчення впливу основних факторів управління організаційними змінами підприємства на чистий прибуток в умовах цифровізації підприємства.

Таблиця 3.4

Дослідження парних коефіцієнтів кореляції впливу основних факторів управління організаційними змінами підприємства на чистий прибуток в умовах цифровізації підприємства, 2019-2023 рр.

Множинна лінійна та нелінійні виробничі регресії	Множинна лінійна виробнича регресія $\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n$.	Напівлогарифмічна множинна виробнича функції: $\hat{Y} = a_0 + a_1 \ln x_1 + a_2 \ln x_2 + \dots + a_p \ln x_p + U$	Зворотна множинна виробнича функція $\hat{Y} = \frac{1}{a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_px_p + U}$
Результативний показник: чистий прибуток, тис грн., Y			
Коефіцієнт оновлення техніки, в.п. X ₁	$r_{YX_1} = 0,85$. Тісний прямий зв'язок та суттєвий вплив цього фактора на показник	$r_{YX_1} = 0,74$. Тісний прямий зв'язок та суттєвий вплив цього фактора на показник	$r_{YX_1} = 0,79$. Тісний прямий зв'язок та суттєвий вплив цього фактора на показник
Коефіцієнт оновлення сортів, в.п., X ₂	$r_{YX_2} = 0,76$. Тісний прямий зв'язок та суттєвий вплив цього фактора на показник	$r_{YX_2} = 0,83$. Тісний прямий зв'язок та суттєвий вплив цього фактора на показник	$r_{YX_2} = 0,81$. Тісний прямий зв'язок та суттєвий вплив цього фактора на показник
Рівень якості продукції, %, X ₃	$r_{YX_3} = 0,75$. Тісний прямий зв'язок та суттєвий вплив цього фактора на показник	$r_{YX_3} = 0,85$. Тісний прямий зв'язок та суттєвий вплив цього фактора на показник	$r_{YX_3} = 0,83$. Тісний прямий зв'язок та суттєвий вплив цього фактора на показник
Рівень товарності, %, X ₄	$r_{YX_4} = 0,88$. Тісний прямий зв'язок та суттєвий вплив цього фактора на показник	$r_{YX_4} = 0,86$. Тісний прямий зв'язок та суттєвий вплив цього фактора на показник	$r_{YX_4} = 0,90$. Тісний прямий зв'язок та суттєвий вплив цього фактора на показник

Далі етап проведення розрахунків транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння множинної лінійної та нелінійних виробничих функцій для визначення теоретичних та прогнозного значень результативного показника діяльності аграрного підприємства.

В результаті обчислень множинна виробнича лінійна та нелінійні регресії отримані параметри рівнянь, які зазначалось попередньо, розраховуються методом найменших квадратів. Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Отже, одержані параметри множинної лінійної та нелінійних виробничих функцій впливу основних факторів управління організаційними змінами підприємства на чистий прибуток в умовах цифровізації підприємства дають можливість сформулювати рівняння виробничих регресій в явному вигляді (табл. 3.5).

З метою визначення якості розрахованої моделі, проведено аналіз F-критерію Фішера, шляхом порівняння розрахункового та табличного значення F-критерію Фішера, якщо його розрахункове значення більше табличного, модель адекватна, якісна та прогнозована. В результаті чого множинні лінійну та нелінійні економетричні моделі із надійністю $P=0,95$ можна вважати адекватними експериментальним даним і на підставі прийнятих моделей можна проводити економічний аналіз та прогнозування результативного показника аграрного підприємства.

Наступний етап – порівняльний аналіз статистичних параметрів та коефіцієнтів множинних лінійної та нелінійних виробничих регресій впливу основних факторів управління організаційними змінами підприємства на чистий прибуток в умовах цифровізації підприємства за останні п'ять років використовуємо вбудовану статистичну функцію LINEST та засіб Аналіз даних→Регресія, який є надбудовою електронних таблиць Microsoft Excel.

Рівняння множинної лінійної та нелінійних виробничих функцій впливу основних факторів управління організаційними змінами підприємства на чистий прибуток в умовах цифровізації підприємства в загальному та явному вигляді, 2019-2023 рр.

Множинна лінійна виробнича регресія $\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n.$	Множинна лінійна виробнича регресія $Y_T = -152709,02 + 550683,93X_1 - 1264939,35X_2 + 364405,97X_3 - 59630,44X_4$
Напівлогарифмічна множинна виробнича функція: $\hat{Y} = a_0 + a_1 \ln x_1 + a_2 \ln x_2 + \dots + a_p \ln x_p + U$	Приведена до лінійного вигляду $LN \hat{Y}_i = 9,07 + 9,08Z_1 + 11,04Z_2 + 10,16Z_3 + 10,24Z_4$ Напівлогарифмічна множинна виробнича функція $\hat{Y}_i = 8654,00 + 21665,00 LN X_1 + 62598,00 LN X_2 + 25962,00 LN X_3 + 27945,00 LN X_4$
Зворотна множинна виробнича функція $\hat{Y} = \frac{1}{a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_px_p + U}$	Приведена до лінійного вигляду $1/\hat{Y}_i = 0,0041X_1 - 0,0080X_2 - 0,0020X_3 - 0,0003X_4 + 0,0024$ Зворотна множинна виробнича функція $\hat{Y}_i = 1/(0,0024 + 0,0041X_1 - 0,0080X_2 - 0,0020X_3 - 0,00025X_4)$

В результаті обробки даних отримані загальні коефіцієнти детермінації для трьох виробничих функцій (табл. 3.6).

В результаті можна зробити висновок, що використання вбудованих статистичних функцій та надбудови Аналіз даних → Регресія електронних таблиць Microsoft Excel для автоматизації, порівняння, ідентичності, оптимізації обробки та аналізу впливу основних досліджуваних факторів на показник чистого прибутку аграрного підприємства є альтернативним оптимальним рішенням у економіко-математичному моделюванні.

Наступний етап – аналіз коефіцієнта еластичності, що розраховується для кожного із факторів. Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, якщо фактор зміниться на 1 %. В нашому дослідженні впливу основних факторів управління організаційними змінами підприємства на чистий прибуток в умовах цифровізації підприємства за останні п'ять років коефіцієнт еластичності коливається: відбувається зростання та зниження

його значення, що вказує на динамічні процеси в діяльності аграрного підприємства (Додаток Д).

Таблиця 3.6

Аналітична характеристика коефіцієнтів детермінації множинної лінійної та нелінійних виробничих функцій впливу основних факторів управління організаційними змінами підприємства на чистий прибуток в умовах цифровізації підприємства, 2019-2023 рр.

<p>Множинна лінійна виробнича регресія $\hat{Y}_t = -152709,02 + 550683,93X_1 - 1264939,35X_2 + 364405,97X_3 - 59630,44X_4$</p>	<p>$R^2=1,00$ Загальний коефіцієнт детермінації говорить про практично-функціональний зв'язок між основними факторами та результативним показником, а також, що варіація результативного показника на 100% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори суттєво впливають на досліджуваний показник – чистий прибуток підприємства. Модель якісна.</p>
<p>Напівлогарифмічна множинна виробнича функція $\hat{Y}_t = 8654,00 + 21665,00 \text{LN } X_1 + 62598,00 \text{LN } X_2 + 25962,00 \text{LN } X_3 + 27945,00 \text{LN } X_4$</p>	<p>$R^2=0,99$ Загальний коефіцієнт детермінації говорить про тісний прямий зв'язок між основними факторами та результативним показником, а також, що варіація результативного показника на 99,09% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори суттєво впливають на досліджуваний показник – чистий прибуток підприємства. Модель якісна.</p>
<p>Зворотна множинна виробнича функція $\hat{Y}_t = 1 / (0,0024 + 0,0041X_1 - 0,0080X_2 - 0,0020X_3 - 0,00025X_4)$</p>	<p>$R^2=1,00$ Загальний коефіцієнт детермінації говорить про практично-функціональний зв'язок між основними факторами та результативним показником, а також, що варіація результативного показника на 100% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори суттєво впливають на досліджуваний показник – чистий прибуток підприємства. Модель якісна.</p>

Етап прогнозування факторних ознак та результативного показника передбачає використання вбудованих статистичних функцій TREND і FORECAST електронних таблиць Microsoft Excel, а для розрахунку теоретичних та прогнозного значень чистого прибутку аграрного підприємства рівняння множинної лінійної та нелінійних виробничих регресій. Визначаємо прогнозні факторні ознаки на 2025 р. (Додаток Д)

- коефіцієнт оновлення техніки, 0,21 в.п., зростання на 0,14 в.п. у порівнянні з 2023 р., тобто фактор спрогнозовано на довоєнному рівні 2021 р.:

- коефіцієнт оновлення сортів 0,15 в.п., зростання на 0,05 в.п. у порівнянні з 2023 р.;

- рівень якості продукції 0,87% зростання на 0,02 в.п. у порівнянні з 2023 р.;

- рівень товарності 0,74% зростання на 0,05 в.п. у порівнянні з 2023 р..

Слід зробити висновок про зростання факторних ознак впливу на чистий прибуток аграрного підприємства 2025 р. Це може бути оптимістичним прогнозом для управління організаційними змінами підприємства. Необхідно зазначити, що прогнозні значення однаково визначені для трьох виробничих регресій: множинної лінійної виробничої регресії, напівлогарифмічної множинної виробничої регресії та зворотної множинної виробничої регресії.

Далі, проводимо розрахунок теоретичних та прогнозного значень чистого прибутку аграрного підприємства з використанням рівнянь множинної лінійної та нелінійних виробничих регресій (Додаток Д).

Внаслідок розрахунку спостерігаємо та порівнюємо прогнозні значення чистого прибутку аграрного підприємства, як результативного показника діяльності обчислені трьома множинними виробничими регресіями. Результативний показник зростає це може бути позитивним явищем під впливом досліджуваних факторних ознак та іншими прямими та побічними факторами зовнішнього та внутрішнього характеру. Найкращою множинною виробничою моделлю є множинна лінійна виробнича регресія, найбільший чистий прибуток у порівнянні з іншими множинними регресіями, але зважаємо, що дане вивчення, дослідження, аналіз, моделювання та прогнозування ґрунтується на статистичних даних і економіко-математичних методах та моделях (Додаток Д).

Множинна лінійна чистий прибуток	зростання на 4374,48 тис. грн. у
виробнича регресія	порівнянні з 2023 р.
32319,48 тис. грн.	

Напівлогарифмічна множинна функція	чистий прибуток виробнича	зростання на 3519,14 тис. грн. у порівнянні з 2023 р.
---------------------------------------	------------------------------	--

Зворотна множинна виробнича функція	чистий прибуток 31686,34 тис. грн.	зростання на 3741,34 тис. грн. у порівнянні з 2023 р.
--	---------------------------------------	--

Графічно множинні лінійну та нелінійні виробничі регресії чистого прибутку, як результативного показника діяльності аграрного підприємства представлено в Додатку Д, де позначено фактичне, теоретичне та прогнозне значення результативного показника за останній досліджуваний період та на перспективу.

Підсумовуючи проведені дослідження, слід зазначити, що використання економіко-математичних методів та моделей, зокрема множинних виробничих регресій, в управлінні організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації суб'єктів господарювання дає позитивний результат в комплексі можливих комбінацій оптимального використання ресурсів та проектних ідей для більш технологічно та економічно ефективного процесу виробництва на коротко- і довгостроковий період.

Висновки до розділу 3

У даному розділі магістерської роботи було представлено рекомендації щодо удосконалення управління організаційною структурою підприємства в умовах цифровізації, зокрема:

1. У напрямку технологічних змін: проведення навчання для працівників щодо роботи з новими технологіями; залучення державних або міжнародних грантів для фінансування інновацій; поступове впровадження змін з проведенням попереднього тестування технологій; розробка плану технічного оновлення з визначенням пріоритетів.

2. Структурні зміни проводити шляхом: децентралізації та надання більшої автономії виробничим підрозділам; впровадження цифрових технологій, зокрема ERP-системи для автоматизації управлінських процесів; перехід до проектного управління (наприклад, маркетингові компанії, інноваційні проекти) та використання адаптивних методів управління з урахування специфіки аграрної галузі; створення відділу маркетингу та інновацій, залучення кваліфікованих фахівців, дослідження ринку, проведення рекламних кампаній; оптимізація внутрішньої комунікації шляхом створення ефективної системи звітності між підрозділами, організація регулярних зборів для вирішення стратегічних та тактичних завдань.

3. Зміни в управлінні персоналом спрямовувати на: підвищенні кваліфікації та розвитку персоналу для адаптації до нових Забезпечення відповідності працівників та їхньої кваліфікації структурі підприємства, баланс між кількістю працівників у різних підрозділах; оптимізація комунікаційних потоків шляхом формування прозорої системи звітності та обміну інформацією, розподіл обов'язків та відповідальності для уникнення дублювання функцій; розвиток системи мотивації (матеріальної та нематеріальної) для зменшення плинності кадрів та стабільності організаційної структури; розвиток цифрових навичок персоналу.

4. Цифрові зміни вести у таких напрямках:

розробка стратегічного плану цифровізації з урахування потреб підприємства, ресурсів та умов ринку;

впровадження сучасних цифрових інструментів (наприклад, BAS AGRO ERP) для комплексної автоматизації бізнес-процесів;

створити належні технічні умови та цифрову інфраструктуру (обладнання швидкісний інтернет) для цифрових змін;

покращити обмін інформацією та зменшити бюрократичні бар'єри;

моніторинг результативності впроваджених цифрових рішень (встановити ключові показники ефективності (KPI), такі як зростання

продуктивності, зниження витрат, поліпшення управління ресурсами та відстеження їхніх змін, усунення недоліків);

розробити поетапний план впровадження з визначенням термінів реалізації та відповідальних осіб;

розвиток цифрових компетентностей персоналу для ефективного використання нових технологій;

розвивати культуру інновацій на підприємстві, застосовувати гнучкі підходи в управлінні, відслідковувати тенденції на ринку цифрових технологій та використовувати їх в діяльності підприємства.

Підвищення ефективності управління організаційними змінами дозволить підприємству адаптуватися до сучасних викликів, впроваджувати інновації та підвищувати свою конкурентоспроможність. Для досягнення результатів керівництву підприємства важливо поєднувати стратегічне планування, цифрові технології та ефективне управління персоналом.

5. Впровадження системи BAS АГРО. ERP, яка предназначена для комплексної автоматизації управління аграрним підприємством та є потужним інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. Реалізація даного проекту може принести підприємству додатково 6504 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему “Управління організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації” показало, що:

1. Організаційні зміни — це процес трансформації структур, процесів, технологій або корпоративної культури, спрямований на адаптацію підприємства до динамічних умов середовища або підвищення ефективності його діяльності. Для успішної реалізації організаційних змін на підприємстві слід дотримуватись таких принципів як: цілісність, гнучкість, залученість, прозорість, орієнтація на результат. Для ефективного управління організаційними змінами вони мають охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, бути адаптивними до конкретних умов та зрозумілими для всіх її учасників (детальна інформація про цілі, етапи та результати змін), а також вони мають сприяти досягненню стратегічних цілей.

2. В процесі управління організаційними змінами в умовах цифровізації аграрні підприємства стикаються з низкою проблем, які пов’язані з технічними, організаційними та соціально-економічними чинниками, а саме: брак фінансових інвестицій для впровадження сучасних цифрових технологій (систем точного землеробства, інтернету речей, дронів та ін.); недостатньо розвинена цифрова інфраструктура в сільській місцевості (швидкісний інтернет та електропостачання); низький рівень цифрових компетенцій аграрних працівників; високий рівень кіберзагроз, у зв’язку з низьким рівнем захисту інформації; відсутність нормативно-правового регулювання та державної підтримки процесів цифровізації в аграрній сфері та ін.

3. Управління організаційними змінами в аграрному підприємстві в умовах цифровізації потребує системного підходу, що охоплює стратегічне планування, інвестиції у технології, навчання персоналу та інтеграцію інновацій у всі аспекти діяльності. Ці заходи дозволяють підприємствам підвищити ефективність, конкурентоспроможність і стійкість до викликів сучасного бізнес-середовища.

4. Організаційна структура аналізованого підприємства — це система взаємозв'язків між різними рівнями управління, що забезпечує виконання виробничих, управлінських та маркетингових функцій. Основні елементи організаційної структури досліджуваного підприємства є:

1) виробничий блок: підрозділи, відповідальні за вирощування сільськогосподарської продукції, утримання тварин, технічне обслуговування обладнання тощо;

2) управлінський блок включає керівника (директора), його заступників із виробництва, фінансів, збутової діяльності та інших напрямів.

3) обслуговуючі підрозділи: ремонтні служби, транспорт, складські приміщення, логістика;

4) фінансово-економічний відділ: бухгалтерія, плановий-аналітичний відділи;

5) маркетинг і збут – даний відділ відсутній на підприємстві, а його обов'язки покладено на заступника директора з даних питань.

5. Результати проведеного аналізу свідчать про здатність підприємства адаптуватися до складних умов ведення бізнесу та поступове відновлення ключових показників, які спостерігалися до початку повномасштабного вторгнення. Підприємство є фінансово стійким та незалежним від зовнішніх джерел фінансування. Свою діяльність здійснює на власних та орендованих землях (загальна площа майже 5,5 тис. га), чисельність працівників у 2023 році складає 100 осіб, що на 15 чол. Менше, ніж у 2019 році. Основні засоби постійно оновлюються, хоча у 2023 році не було їх поповнення, проте підприємство збільшує резервний фонд, для страхування ризиків пов'язаних з веденням виробничо-господарської діяльності в умовах війни.

На основі вивчення теоретичних питань щодо управління організаційними змінами підприємства в умовах цифровізації та проведеного аналізу досліджуваного підприємства слід запропонувати:

1. Застосування на підприємстві замість лінійної організаційної структури адаптивну, яка є більш гнучкою та дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, знижувати ризики.

2. Удосконалення управління організаційними змінами, які включають: розробку стратегії змін, яка включатиме чіткі етапи впровадження, цілі та очікувані результати; навчання працівників щодо переваг змін та їхнього впливу на виробничий процес; пошук шляхів фінансової підтримки змін через залучення інвесторів або використання державних програм; комунікаційну стратегію, спрямовану на пояснення цілей та інформування працівників на всіх рівнях.

3. Використання комплексного підходу у впровадженні організаційних змін за такими напрямками: технологічні зміни, організаційні зміни, зміни в управлінні людськими ресурсами та цифрові зміни. В умовах цифровізації організаційні зміни передбачають охоплення всіх складових, оскільки впровадження цифрових технологій та систем вимагає відповідної кваліфікації працівників, обладнання та програмного забезпечення, готовності та вмотивованості персоналу до таких змін тощо. У роботі визначено перспективні напрями таких змін, переваги та проблеми, з якими може підприємство зіткнутися у процесі їх реалізації.

4. Впровадження системи BAS АГРО. ERP — це сучасне ERP-рішення, розроблене для автоматизації управління діяльністю сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм середніх і великих за розміром. Система призначена для автоматизації бізнес-процесів у сфері рослинництва, що дозволяє відстежувати та регулювати різні аспекти діяльності агропідприємства, включаючи планування бюджету, переліку робіт, витрат та інших необхідних для вирощування, обліку та обробки продукції. Його перевагами є: комплексна автоматизація, яка охоплює всі ключові процеси агропідприємства, від виробництва до фінансового обліку. адаптація до українського законодавства, оскільки система враховує специфіку обліку в Україні та постійно актуалізується відповідно до змін у

законодавстві; підвищення ефективності за рахунок автоматизації процесів сприяє зниженню витрат та підвищенню продуктивності підприємства. Впровадження BAS АГРО. ERP дозволяє: оптимізувати управлінські процеси завдяки інтегрованому підходу до управління ресурсами та виробництвом; підвищити прозорість всіх операцій, їх моніторинг, аналіз та контроль; покращити прийняття рішень за рахунок доступу до актуальної та точної інформації в режимі реального часу. Витрати на її впровадження складають 423 тис. грн, а очікуваний додатковий прибуток у розмірі 6508 тис. грн.

5. На основі економіко-математичного моделювання було встановлено тісноту зв'язку між коефіцієнтом оновлення техніки, коефіцієнтом оновлення сортів, рівнем якості продукції, рівнем товарності (факторні ознаки) та чистим прибутком (результативна ознака). За допомогою парної та множинної регресії визначено, що між факторними та результативними ознаками існує тісний зв'язок (всі коефіцієнти кореляції більше ніж 0,75). Також на основі даної моделі спрогнозовано збільшення чистого прибутку на 2025 рік, який може досягти 31686,34 тис. грн., що на 4543 тис. грн більше ніж у 2023 році.