

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Управління організаційними змінами аграрного підприємства в
умовах сучасного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Мунтян Анастасія Андріївна

Керівник:
Федірець Олег Володимирович
Рецензент:
Клочан В'ячеслав Васильович

Полтава 2025 року

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

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Мунтян Анастасії Андріївни

1. Тема роботи «Управління організаційними змінами аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища», керівник роботи доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Федірець О. В.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

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

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління організаційними змінами аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища

Розділ 2. Аналіз управління організаційними змінами аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища

Розділ 3. Перспективні шляхи удосконалення управління організаційними змінами аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «19» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	виконано
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	

Здобувач вищої освіти

Анастасія МУНТЯН

Керівник роботи

Олег ФЕДІРЕЦЬ

АНОТАЦІЯ

Мунтян А. А. Управління організаційними змінами аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності управління організаційними змінами аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища тощо.

Наведені пропозиції поліпшення управління організаційними змінами аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища й розрахунку прогнозованого значення зростання прибутковості від пропонованих заходів тощо.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, зміни, організаційні зміни, персонал.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Сучасні концепції управління організаційними змінами в аграрному підприємстві	8
1.2. Моделі управління організаційними змінами та особливості їх застосування в умовах викликів аграрного сектору	14
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Виявлення та оцінювання опору організаційним змінам в аграрному підприємстві	34
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	46
3.1. Формування концепції управління організаційними змінами в контексті стратегічного розвитку аграрного підприємства	46
3.2. Мінімізація опортуністичної поведінки та подолання опору організаційним змінам в аграрному підприємстві	54
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Серед ключових факторів, що зумовлюють необхідність управління організаційними змінами в агропідприємствах, слід виділити впровадження інноваційних технологій, вплив глобалізаційних процесів та постійну мінливість сучасного бізнес-середовища. Ефективне управління організаційними змінами виступає одним із ключових чинників стабільного розвитку та виживання агроформувань, що обґрунтовує актуальність обраної теми.

Питання подолання опору організаційним змінам та забезпечення готовності персоналу до трансформаційних процесів досліджували такі вчені, як С. Гринь, З. Живко, І. Жорова, Р. Лепа, Н. Приймак, І. Танасюк, Є. Палійчук, К. Пріб та інші, що підкреслює наукову значущість проблематики управління змінами в умовах сучасного бізнес-середовища.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є систематизація теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління організаційними змінами в підприємстві в умовах сучасного бізнес-середовища. Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

визначити сутність ключових категорій, зокрема «організаційні зміни», «опір організаційним змінам» та «управління організаційними змінами підприємства»;

охарактеризувати основні чинники та причини виникнення опору організаційним змінам;

здійснити аналіз практики управління організаційними змінами в підприємстві;

обґрунтувати концепцію управління організаційними змінами в контексті розвитку підприємства;

запропонувати заходи щодо мінімізації опортуністичної поведінки та подолання опору організаційним змінам у підприємстві.

Об'єктом дослідження є комплекс процесів управління організаційними змінами в підприємстві за умов сучасного бізнес-середовища.

Предметом дослідження виступають науково-методичні та практичні аспекти управління організаційними змінами підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Методи дослідження. Методологічною основою даного дослідження виступає діалектичний метод, що дозволяє виявляти взаємозв'язки між явищами та фактами в їх постійному розвитку. Для вирішення поставлених завдань також застосовувалися наступні методи та прийоми абстрактно-логічний метод – для формулювання теоретичних висновків і розробки рекомендацій; економіко-статистичний метод – для аналізу масових явищ, процесів і факторів та виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний метод – для оцінки системи управління змінами підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища; графічні та інші методи – для наочності результатів і структуризації інформації тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних і практичних засад управління організаційними змінами підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища:

набули подальшого розвитку:

підходи до спеціалізованої системи активізації персоналу, яка сприятиме зниженню опору організаційним змінам, зміцненню єдності колективу через спільні завдання, ідеї та цілі, а також стимулюватиме взаємопідтримку й ідентифікацію працівників з підприємством.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі акти та нормативні документи, результати наукових досліджень, а також дані первинного обліку, річні звіти, баланс і статистична звітність ключових

економічних показників діяльності підприємства, поряд із матеріалами власних досліджень автора.

Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених наукових положень та рекомендацій для ефективного управління змінами в підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища. Запропоновані підходи та практичні рекомендації можуть бути адаптовані і використані на будь-якому підприємстві аграрного сектору.

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

1. Voronko-Nevidnycha T., Bezpalko T., Muntian A. Sustainable development of the agricultural sector of Ukraine under the impact of wartime challenges: transformation and recovery strategies. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 5: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2025. Czech Republic. 319 p. P. 130-136.

2. Воронько-Невіднича Т., Ярош В. С., Мунтян А. А. Управління комерційною діяльністю підприємства в умовах організаційних змін. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи*: матер. V Міжнар. науково-практ. Інтернет-конференції, 21 жовтня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 284. С. 67-69.

3. Обладанюк С., Мунтян А. Управління соціальними проектами в системі менеджменту аграрних підприємств у сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р.; М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. Умань: ВІЗАВІ, 2025. 362 с. С. 219-221.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 67 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 67 найменувань. Робота містить 17 таблиць, 1 рисунок та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сучасні концепції управління організаційними змінами в аграрному підприємстві

Сучасне бізнес-середовище аграрних підприємств характеризується високою динамічністю, зростаючою конкуренцією та постійною потребою у впровадженні інновацій. В умовах воєнного стану, який супроводжується нестабільністю економічної, соціальної та логістичної інфраструктури, проблема ефективного управління організаційними змінами набуває особливої актуальності. Аграрні підприємства опиняються перед необхідністю швидко адаптувати свої бізнес-процеси, забезпечувати безперервність виробництва та реалізації продукції, а також підтримувати мотивацію та безпеку персоналу.

У таких умовах традиційні підходи до управління змінами потребують значної модифікації: стає важливим не лише планування трансформацій, але й оперативне реагування на зовнішні загрози, прогнозування ризиків, забезпечення стійкості виробничих і комерційних процесів. Особлива увага приділяється подоланню опору змінам серед працівників, формуванню корпоративної культури адаптивності та згуртованості колективу, оскільки саме людський фактор у воєнний час визначає ефективність реалізації будь-яких стратегічних рішень.

Таким чином, теоретико-методологічні засади управління організаційними змінами в аграрному підприємстві в умовах воєнного стану мають враховувати особливості ризиків, гнучкість систем управління, психологічні та мотиваційні аспекти персоналу, а також інтеграцію інноваційних підходів для забезпечення стабільного функціонування

підприємства. Це обумовлює актуальність та необхідність поглибленого дослідження методів та механізмів управління змінами, здатних підвищити стійкість агроформування до кризових умов.

Організаційні зміни – це цілеспрямований процес трансформації структури, стратегій, процесів, технологій та культури підприємства з метою підвищення його ефективності, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення конкурентоспроможності [7, с. 54; 15, с. 198]. У аграрному секторі зміни можуть стосуватися модернізації виробничих технологій, оптимізації ланцюгів постачання, впровадження систем управління якістю та екологічної безпеки, а також змін у структурі управління та корпоративній культурі.

Організаційні зміни поділяють на [23, с. 80; 38, с. 103]:

стратегічні – зміна напрямів розвитку підприємства, реструктуризація бізнес-процесів, адаптація до нових ринкових умов;

оперативні – вдосконалення внутрішніх процесів, впровадження нових технологій та управлінських практик;

культурні та поведінкові – зміни корпоративної культури, системи мотивації, навчання персоналу, формування нових цінностей та підходів до роботи.

Класифікація організаційних змін у аграрних підприємствах дозволяє систематизувати процес трансформації та вибрати оптимальні методи управління для досягнення стратегічних цілей. Зміни поділяються на три основні типи: стратегічні, оперативні та культурні (поведінкові).

Стратегічні зміни мають довгостроковий характер і спрямовані на зміну основних напрямів розвитку підприємства. Вони передбачають перегляд бізнес-стратегії, реструктуризацію бізнес-процесів та адаптацію до нових ринкових умов. У аграрному секторі це може включати диверсифікацію продукції, впровадження нових технологій ведення агробізнесу, інтеграцію у вертикально-інтегровані ланцюги постачання або вихід на нові внутрішні та зовнішні ринки. Стратегічні зміни забезпечують довгострокову

конкурентоспроможність та стійкість підприємства до зовнішніх викликів [25, с. 98; 46, с. 128].

Оперативні зміни мають короткостроковий характер і спрямовані на вдосконалення внутрішніх процесів та підвищення ефективності поточної діяльності. Це може включати впровадження сучасних управлінських практик, оптимізацію виробничих циклів, автоматизацію робочих процесів, покращення логістики та контролю якості продукції. Оперативні зміни дозволяють підприємству швидко реагувати на поточні ринкові виклики, знижувати витрати та підвищувати продуктивність [1, с. 119; 6, с. 248].

Культурні та поведінкові зміни спрямовані на трансформацію корпоративної культури, системи мотивації та поведінки персоналу. Це включає розвиток навичок та компетенцій співробітників через навчання та тренінги, впровадження систем заохочення і мотивації, формування нових корпоративних цінностей та підходів до виконання роботи. У аграрному бізнесі такі зміни є критично важливими, оскільки від рівня професійної підготовки та залученості персоналу залежить ефективність виробництва, впровадження інновацій та реалізація стратегічних цілей підприємства [5, с. 193].

Таким чином, системне поєднання стратегічних, оперативних та культурних змін забезпечує всебічну трансформацію аграрного підприємства, підвищує його адаптивність, ефективність і конкурентоспроможність у сучасних умовах динамічного бізнес-середовища.

Управління змінами в аграрному підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища є критично важливим інструментом забезпечення його адаптації, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Постійні зміни ринкових умов, технологічні інновації, зміни у споживчих уподобаннях та регуляторні виклики зумовлюють необхідність оперативного впровадження трансформаційних процесів. Ефективне управління передбачає створення поетапного плану дій із визначенням чітких термінів, відповідальних осіб та очікуваних результатів на кожному етапі [9, с. 93].

Системний підхід до управління змінами в аграрному секторі передбачає, що кожний етап трансформаційної діяльності спрямований на підвищення ефективності бізнес-процесів, конкурентоспроможності підприємства та його стійкості до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Особливо актуальним є вивчення феномену опору змінам, оскільки саме психологічна та соціальна готовність персоналу визначає успіх впровадження нових підходів і технологій. В глобальному контексті організаційні зміни розглядаються як частина загального розвитку, включаючи цифровізацію, глобалізацію, екологічні та технологічні трансформації, які безпосередньо впливають на діяльність підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові етапи процес управління змінами підприємства [18; с. 204]

Етапи	Ціль	Дії	Інструменти
1	2	3	4
Визначення необхідності організаційних змін	Ідентифікувати причини змін, проблемні зони та можливості для розвитку структури, процесів і корпоративної культури	Проведення комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища; залучення керівників і ключових співробітників для виявлення слабких місць у структурі, процесах та системі управління; формулювання стратегічних цілей змін (підвищення ефективності, адаптація до нових технологій, оптимізація організаційної структури)	Методики стратегічного аналізу (SWOT, PESTLE), сесії мозкового штурму, консультації експертів
Планування організаційних змін	Розробити детальний та поетапний план трансформацій організаційних процесів	Створення дорожньої карти змін із визначенням конкретних етапів, термінів та відповідальних; визначення необхідних ресурсів: фінансових, кадрових, часових; формування команди змін; моделювання нових структур, ролей та процесів	Методології управління проєктами (Agile, Scrum, Waterfall), організаційне картування процесів, діаграми потоків
Комунікація змін	Забезпечити розуміння, підтримку та залученість всіх зацікавлених сторін	Розробка комунікаційного плану, проведення зустрічей, тренінгів, семінарів для працівників щодо змін, ролях, процесах; регулярне інформування про хід трансформацій через внутрішні платформи та корпоративні портали	Моделі комунікації, CRM-системи, внутрішні месенджери, корпоративні портали

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Впровадження організаційних змін	Реалізувати трансформації у структурі, процесах та системі управління	Запуск пілотних проєктів або етапів змін; підтримка персоналу під час переходу (консультації, технічна допомога, тренінги); управління ризиками, коригування процесів; інтеграція нових процедур та ролей у щоденну діяльність	Програмне забезпечення для моніторингу прогресу (OpenProject), картування процесів, контрольні списки
Аналіз результатів організаційних змін	Оцінити ефективність впроваджених змін, виявити потенціал для подальшого розвитку	Вимірювання результатів за ключовими показниками (ефективність структурних змін, продуктивність, задоволеність персоналу); збір зворотного зв'язку від працівників і керівництва; аналіз успішності трансформаційних заходів; документування уроків та рекомендацій для майбутніх змін	Опитувальники, внутрішні платформи для збору відгуків, аналітичні звіти, системи моніторин

У локальному контексті зміни відображають внутрішню динаміку підприємства, зокрема адаптацію до ринкових умов, реорганізацію бізнес-процесів, оновлення технологій, модернізацію управлінських підходів та оптимізацію ресурсів.

Зміни в організації є комплексним і багатофакторним явищем, яке охоплює майже всі аспекти її функціонування. У загальному розумінні зміна – це перехід від одного стану до іншого, який передбачає трансформацію процесів, структур, ресурсів і поведінкових моделей. Організаційні зміни базуються на попередньому досвіді підприємства та знаннях його персоналу і спрямовані на підвищення ефективності діяльності, адаптацію до нових умов та забезпечення довгострокового розвитку.

На думку багатьох авторів, зміни є «невід'ємною складовою сучасних бізнес-процесів» [8, с. 59; 16, с. 7; 49]. Водночас інші науковці підкреслюють, що організаційні зміни є ключовою метою сучасного менеджменту та їх доцільно розглядати як серію послідовних трансформацій, які охоплюють різні сфери діяльності підприємства: ініціювання та впровадження інновацій, оцінку та коригування існуючих процесів; структурні зміни, що включають

перерозподіл повноважень та відповідальності, оптимізацію організаційної структури відділів, служб, підрозділів і комітетів; удосконалення технологій, технічних процесів і дизайну продукції; модифікацію компетенцій, поведінки та навичок персоналу; а також зміни у системі управління виробничо-господарською діяльністю [32, с. 85].

Як зазначає одна з дослідниць, «хоча організаційні зміни впливають на всі організації, внутрішні трансформації зазвичай є відповіддю на зміни у зовнішньому середовищі» [3, с. 43]. Це підкреслює взаємозв'язок між зовнішніми чинниками – економічними, технологічними, соціальними та регуляторними – та внутрішньою здатністю підприємства адаптуватися через організаційні зміни.

Організаційні зміни дозволяють підприємству швидко реагувати на коливання цін на сировину та готову продукцію, зміни попиту та появу нових конкурентів. Це передбачає оптимізацію виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, раціоналізацію витрат та вдосконалення логістики. Завдяки такій адаптивності підприємство зберігає конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільності ринку.

Відповідно до сучасних досліджень, організаційні зміни можуть охоплювати різні елементи підприємства, такі як його структура, ієрархія, процеси, співробітники, ресурси, технології, ключові компетенції та організаційна культура, а за певних умов відображати глибоку трансформацію підприємства [8, с. 98; 62, с. 120]. Інші науковці підкреслюють, що зміни слід розглядати як поступову або одночасну трансформацію одного або кількох елементів організації на всіх етапах її життєвого циклу, що може проявлятися у коригуванні масштабів діяльності, потенціалу, цілей і стратегічних пріоритетів [55, с. 211].

Таким чином, організаційні зміни в аграрному підприємстві розглядаються як системний і цілеспрямований процес трансформації, що забезпечує адаптацію підприємства до динамічного бізнес-середовища та сприяє формуванню стійкого, ефективного та конкурентоспроможного

агробізнесу.

Управління організаційними змінами в аграрному секторі є складним і багатогранним процесом, який передбачає не лише адаптацію підприємства до внутрішніх трансформацій, але й здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики, зумовлені динамікою ринку, технологічними інноваціями, глобалізацією та соціально-економічними змінами.

1.2. Моделі управління організаційними змінами та особливості їх застосування в умовах викликів аграрного сектору

В умовах сучасного бізнес-середовища аграрні підприємства стикаються з низкою специфічних проблем: коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміни у законодавстві, вплив кліматичних та екологічних факторів, а також нестабільність зовнішніх ринків.

У таких умовах класичні підходи до управління організаційними змінами вимагають модифікації та адаптації під особливості агропромислових підприємств. Наукова література виділяє декілька моделей управління змінами, які використовуються для підвищення ефективності трансформацій: класичні лінійні моделі, адаптивні та інтегративні підходи, а також моделі, орієнтовані на участь персоналу (партисипативні). Кожна з них має специфічні механізми впливу на структуру організації, управлінські процеси, корпоративну культуру та мотивацію персоналу.

Особливе значення у впровадженні організаційних змін набуває управління опором персоналу, формування позитивного психологічного клімату та забезпечення ефективної комунікації між усіма рівнями організації. Саме вибір адекватної моделі управління змінами та її адаптація до специфіки аграрного середовища визначають успішність трансформаційних процесів, зниження опортуністичної поведінки та підвищення загальної стійкості підприємства до зовнішніх та внутрішніх викликів.

Таким чином, вивчення моделей управління організаційними змінами та їх застосування в аграрному секторі дозволяє не лише теоретично систематизувати підходи до трансформацій, а й практично забезпечити ефективність адаптації підприємства до постійно мінливих умов сучасного бізнес-середовища.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю: коливанням цін на продукцію, змінами кліматичних умов, впровадженням нових технологій та цифрових рішень, зростанням вимог до екологічної та соціальної відповідальності. Для аграрних підприємств управління організаційними змінами має особливе значення, оскільки воно дозволяє:

1. Адаптуватися до змін ринкових умов – підвищувати ефективність виробництва, оптимізувати витрати та зберігати конкурентоспроможність.
2. Впроваджувати інновації – цифрові технології, системи точного землеробства, автоматизацію виробничих процесів.
3. Покращувати управлінські процеси – підвищувати ефективність прийняття рішень, оптимізувати структуру управління та процеси комунікації.
4. Забезпечувати сталий розвиток – інтегрувати принципи соціальної та екологічної відповідальності у діяльність підприємства.
5. Управління організаційними змінами в сучасному аграрному бізнес-середовищі набуває особливої актуальності через високу динамічність ринку та численні зовнішні та внутрішні виклики. Сучасне бізнес-середовище характеризується коливанням цін на продукцію, змінами кліматичних умов, швидким розвитком технологій, цифровізацією управлінських процесів та зростанням вимог до соціальної та екологічної відповідальності підприємств. В таких умовах здатність аграрного підприємства ефективно управляти організаційними змінами стає ключовим чинником його конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Систематизація наукових підходів дозволяє визначити організаційні зміни як процес оновлення або трансформації підприємства, що базується на інтеграції інновацій, адаптації внутрішніх структур, вдосконаленні процесів і

формуванні ефективного організаційного середовища. Такі зміни охоплюють як зовнішні, так і внутрішні чинники та можуть бути класифіковані за різними критеріями:

1. Оперативні зміни – локального характеру, спрямовані на корекцію окремих процесів, процедур або робочих методів з метою підвищення ефективності функціонування підрозділів.

2. Трансформаційні зміни – глобального рівня, що передбачають комплексну модифікацію діяльності всієї організації, її структури, систем управління та корпоративної культури [26, с. 55].

Ще однією важливою класифікацією є поділ змін на заплановані та реактивні. Заплановані зміни реалізуються проактивно на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, діагностики ключових факторів, що впливають на ефективність систем, та ідентифікації потенційних загроз і можливостей. Реалізація таких заходів дозволяє організації своєчасно адаптуватися до нових умов і забезпечує контрольований розвиток організаційних процесів.

Реактивні зміни виникають у терміновому порядку як відповідь на несподівані події або кризові ситуації. Вони мають імпульсивний характер та спрямовані на нейтралізацію негативних наслідків. Незважаючи на екстрений характер, ефективне управління реактивними змінами дозволяє зберегти стабільність організації та мінімізувати втрати [37, с. 109].

Таким чином, організаційні зміни слід розглядати як системний, багаторівневий процес, що поєднує проактивні та реактивні підходи, локальні й глобальні трансформації, а також інтегрує вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на життєдіяльність підприємства. У сучасних умовах їхнє ефективне управління є критично важливим для підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Інноваційна складова змін є критичною для сучасних агропідприємств. Вона включає впровадження цифрових технологій, систем точного землеробства, автоматизацію виробничих процесів та використання сучасного

обладнання. Інновації дозволяють підвищити продуктивність, покращити якість продукції та знизити витрати, а також забезпечують гнучкість підприємства у швидкому реагуванні на технологічні та ринкові зміни.

Організаційні зміни спрямовані на вдосконалення структури управління, оптимізацію комунікаційних процесів та підвищення ефективності прийняття рішень. Це включає впровадження сучасних систем планування та контролю, автоматизацію адміністративних процедур, розвиток компетенцій керівників та підготовку персоналу до нових умов роботи. Покращені управлінські процеси забезпечують скоординовану роботу підприємства та підвищують загальну оперативність реагування на зовнішні виклики.

Управління організаційними змінами дає можливість інтегрувати принципи сталого розвитку у діяльність агропідприємства. Це включає соціальну відповідальність перед працівниками та місцевими громадами, впровадження екологічно чистих технологій, раціональне використання природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, залученню інвестицій та підвищенню довіри споживачів.

Таким чином, управління організаційними змінами в аграрному підприємстві забезпечує його здатність адаптуватися до сучасного бізнес-середовища, впроваджувати інновації, вдосконалювати управлінські процеси та інтегрувати принципи сталого розвитку, що разом формує довгострокові конкурентні переваги та стійкість на ринку.

Управління організаційними змінами в аграрному секторі є складним багаторівневим процесом, який поєднує стратегічне планування, адаптацію внутрішніх структур та процесів і здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики. Сучасні агропідприємства стикаються з низкою специфічних факторів: коливання цін на продукцію, зміни законодавчого середовища, кліматичні ризики, глобалізація ринків, впровадження цифрових технологій і автоматизація виробництва. Ці умови роблять необхідним застосування

системного підходу до управління змінами, що дозволяє знизити опір персоналу, забезпечити координацію між підрозділами та підвищити стійкість організації.

У науковій літературі виділяють кілька класичних підходів до управління змінами:

1. Модель Левіна (1951) – трьохетапна модель, що включає:
 - розморожування – підготовка підприємства до змін, аналіз потреби та мотивація персоналу;
 - зміна – безпосереднє впровадження нововведень, корекція процесів та поведінки співробітників;
 - закріплення – стабілізація нових процесів, закріплення змін у корпоративній культурі та структурі управління.
2. Модель Коттера (1996) – восьмиетапний підхід, що охоплює формування відчуття терміновості, створення коаліцій, розробку стратегії, комунікацію змін, розширення досягнень, інтеграцію у культуру підприємства.
3. Системний підхід – розглядає організаційні зміни як взаємозалежний процес, що включає структуру, технології, персонал та корпоративну культуру, забезпечуючи цілісність та ефективність трансформацій.

У науковій літературі виділяють кілька класичних підходів до управління організаційними змінами, які дозволяють систематизувати процес трансформації підприємства та підвищити його ефективність. Кожен підхід акцентує увагу на різних аспектах змін: підготовці персоналу, етапності впровадження, структурних або культурних трансформаціях.

Трьохетапна модель Курта Левіна є однією з найвідоміших у сфері управління змінами і передбачає послідовне проходження трьох фаз:

розморожування – підготовчий етап, на якому підприємство аналізує поточний стан, визначає потребу у змінах і готує персонал до трансформацій. На цьому етапі важливо мотивувати співробітників, усунути опір змінам,

пояснити їхню необхідність та очікувані вигоди для підприємства і персоналу; зміна – безпосереднє впровадження нововведень. На цьому етапі відбувається трансформація структур, процесів, технологій та поведінки співробітників. Ключовим завданням є підтримка комунікації між всіма рівнями організації, контроль за виконанням нових процедур та оперативне реагування на проблеми, що виникають;

закріплення – етап стабілізації змін, на якому нові підходи інтегруються у корпоративну культуру, структуру управління та щоденні робочі процеси. Закріплення змін передбачає підтримку досягнутих результатів, стандартизацію нових процедур та формування звички у співробітників працювати за оновленими правилами.

У свою чергу, Джон Коттер запропонував більш детальну восьмиетапну модель управління змінами, яка охоплює:

- 1) Формування відчуття терміновості змін;
- 2) Створення коаліцій прихильників змін із числа керівників та ключових співробітників;
- 3) Розробку чіткої стратегії та плану дій;
- 4) Комунікацію змін всередині організації;
- 5) Надання можливостей співробітникам впроваджувати зміни;
- 6) Отримання короткострокових успіхів для підтримки мотивації;
- 7) Закріплення результатів та розширення досягнень на інші підрозділи;
- 8) Інтеграцію змін у корпоративну культуру, забезпечення їх стійкості у довгостроковій перспективі.

Ця модель є більш детальною та придатною для складних трансформацій, що потребують активної участі персоналу та багатоетапного впровадження.

Водночас, системний підхід розглядає організаційні зміни як комплексний, взаємозалежний процес, у якому трансформації структури, технологій, персоналу та корпоративної культури впливають одна на одну. Він

передбачає інтеграцію різних аспектів управління змінами, забезпечуючи цілісність процесу та максимальну ефективність трансформацій. У аграрних підприємствах цей підхід дозволяє врахувати специфіку виробництва, сезонність, технологічні процеси та зовнішні фактори впливу, що забезпечує узгодженість змін на всіх рівнях організації.

Таким чином, застосування класичних моделей (Левін, Коттер) у поєднанні із системним підходом дозволяє аграрним підприємствам ефективно планувати, реалізовувати та закріплювати організаційні зміни, забезпечуючи їх адаптивність, інноваційність та стійкість у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Для аграрних підприємств важливо застосовувати адаптовані підходи, які враховують сезонність виробництва, специфіку агротехнологій та зовнішні фактори впливу, такі як погодні умови, ринкова кон'юнктура та державні регуляторні вимоги.

Наукові дослідження пропонують декілька основних моделей управління організаційними змінами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні моделі управління організаційними змінами аграрного підприємства

Модель управління змінами	Основні принципи	Сильні сторони	Слабкі сторони	Приклади застосування
1	2	3	4	5
Класична лінійна (Левін)	Послідовність етапів: підготовка, зміни, закріплення	Чітка структура, контроль на кожному етапі, легкість планування	Мала гнучкість, повільне реагування на непередбачувані зміни	Впровадження нових технологій, стандартів обробки ґрунту, регламентів виробництва
Адаптивна	Гнучке реагування на зовнішні зміни, швидке коригування процесів	Швидке реагування на ринкові коливання, кліматичні або технологічні зміни	Вимагає високого рівня компетентності керівництва, складність контролю	Корекція посівних кампаній, адаптація логістики до умов ринку або погоди

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
Інтегративна	Поєднання структурних, технологічних і поведінкових аспектів	Комплексне впливання на всі підсистеми підприємства, підвищення ефективності	Можлива перевантаженість управлінської системи, потребує ресурсів	Реорганізація виробничих відділів, інтеграція нових технологій з навчанням персоналу
Партисипативна	Активне залучення працівників до процесу змін	Зниження опору, підвищення мотивації, формування колективної відповідальності	Може уповільнювати прийняття рішень, конфлікти при низькому рівні культури взаємодії	Планування збору врожаю, робочі групи з впровадження інновацій, обговорення змін у технологіях

Вибір конкретної моделі управління змінами та її адаптація до умов аграрного підприємства визначають ефективність трансформаційних процесів. Особлива увага приділяється формуванню позитивного психологічного клімату, активній комунікації між підрозділами, підвищенню прозорості управлінських рішень і зниженню опортуністичної поведінки персоналу.

Таким чином, аналіз моделей управління організаційними змінами та їх практичне застосування в аграрному секторі дозволяє систематизувати підходи до трансформацій, забезпечити адаптацію підприємства до мінливих умов бізнес-середовища та підвищити його стратегічну стійкість і конкурентоспроможність.

Серед основних викликів управління організаційними змінами в аграрному бізнесі слід виділити:

опір персоналу змінам через страх втратити звичний порядок або робочі місця;

сезонність виробництва, що обмежує можливості проведення навчань та впровадження нових технологій;

зовнішні ризики, включаючи коливання цін на сировину, зміни клімату та регуляторні обмеження;

необхідність інтеграції соціальних та екологічних вимог у процес трансформації;

управління організаційними змінами в аграрних підприємствах стикається з низкою специфічних викликів, що обумовлюються як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Розуміння цих труднощів є критично важливим для планування ефективних стратегій трансформації.

Одним із найбільш поширених викликів є психологічний та організаційний опір змін. Співробітники часто побоюються втратити звичний порядок роботи, свої посади або соціальні гарантії. Такий опір може проявлятися у вигляді пасивного ставлення, небажання впроваджувати нові технології чи змінювати робочі процеси. Для подолання цього виклику необхідні ефективні комунікаційні стратегії, мотиваційні програми та навчання персоналу щодо переваг змін для них та для підприємства в цілому.

Аграрний сектор характеризується високою сезонністю діяльності, що обмежує можливості проведення навчальних заходів, тренінгів та впровадження нових технологій у певні періоди року. Наприклад, під час посівної або збору врожаю персонал максимально залучений до виробничих процесів, що ускладнює впровадження змін у цей період. Планування трансформацій повинно враховувати сезонність, передбачати гнучкі графіки навчання та етапне впровадження нововведень.

Зовнішні чинники значною мірою впливають на процес організаційних змін. До них належать коливання цін на сировину та готову продукцію, зміни кліматичних умов, що можуть впливати на обсяги та якість виробництва, а також регуляторні обмеження та законодавчі зміни. Успішне управління змінами передбачає врахування цих ризиків у стратегічному плануванні та розробку сценаріїв реагування на непередбачувані обставини.

Сучасне суспільство та споживачі дедалі більше оцінюють відповідальність підприємства за соціальні та екологічні аспекти діяльності. Це включає дотримання трудових стандартів, підтримку місцевих громад, впровадження екологічних технологій та зменшення негативного впливу на

довкілля. Включення цих вимог у процес трансформації може ускладнювати зміни, але водночас сприяє формуванню позитивного іміджу, залученню інвестицій та довгостроковій стійкості підприємства.

Таким чином, ефективне управління організаційними змінами в аграрному секторі потребує комплексного підходу, який враховує психологічні, виробничі, зовнішньоекономічні та соціально-екологічні аспекти, забезпечуючи успішну трансформацію та стійкий розвиток підприємства.

Ефективне управління організаційними змінами потребує стратегічного підходу, залучення лідерів змін, активної комунікації та врахування специфіки аграрного бізнесу. Управління змінами – це цілеспрямований і систематизований процес планування, впровадження та контролю трансформацій в організації, спрямований на ефективний перехід від поточного стану до бажаного майбутнього з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Узагальнюючи дослідження, можна констатувати, що організаційні зміни в аграрному підприємстві виступають ключовим інструментом підвищення його адаптивності, ефективності та конкурентоспроможності в умовах динамічного бізнес-середовища. Вони охоплюють трансформацію структури, процесів, управлінських підходів, технологій та поведінки персоналу, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Управління організаційними змінами потребує системного, комплексного підходу, який включає етапи планування, комунікації, впровадження та оцінки результатів. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від здатності керівництва залучати персонал до прийняття рішень, застосовувати механізми стимулювання, формувати корпоративну культуру та подолати опір змінам, що проявляється на різних рівнях організації.

Науковий аналіз показує, що організаційні зміни можуть бути як плановими, так і реактивними; оперативними – для локальних коригувань

виробничих процесів, та трансформаційними – для глобальної перебудови діяльності підприємства. Успішне впровадження змін в аграрних підприємствах також визначається їхньою здатністю враховувати зовнішні фактори, такі як ринкові коливання, технологічні інновації та соціально-економічні виклики, включаючи кризові та воєнні умови.

Таким чином, організаційні зміни виступають стратегічним механізмом забезпечення стійкого розвитку аграрного підприємства, оптимізації ресурсів, підвищення мотивації персоналу та формування внутрішньої здатності адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів сучасного бізнес-середовища.

Висновки до розділу 1

1. Досліджено, що організаційні зміни є необхідним інструментом адаптації аграрного підприємства до динамічного бізнес-середовища та підвищення його конкурентоспроможності. Успішне управління змінами передбачає комплексний підхід, що включає аналіз потреб, планування, реалізацію, контроль та закріплення результатів.

2. Проаналізовано, що адаптація класичних моделей змін (Левін, Коттер) до специфіки аграрного сектору дозволяє враховувати сезонність виробництва, регуляторні вимоги та інноваційні технології.

3. Акцентовано, що основними викликами є опір персоналу, зовнішні ризики та необхідність інтеграції соціальних і екологічних аспектів у процес змін.

4. Доведено, що ефективне управління організаційними змінами забезпечує підвищення ефективності виробництва, розвиток інновацій, зміцнення корпоративної культури та забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Детальніше зупинимося на аналізі діяльності одного із товариств з обмеженою відповідальністю, що функціонує в Полтавській області, основною діяльністю якого є вирощування зернових та технічних культур. Підприємство розташоване у зоні Лісостепу, що характеризується сприятливими кліматичними умовами для розвитку аграрного виробництва.

Товариство зареєстровано відповідно до вимог Господарського кодексу України та діє на підставі Статуту. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує самостійність у прийнятті управлінських рішень, можливість залучення інвестицій і гнучкість у взаємодії з партнерами.

Основним видом економічної діяльності підприємства згідно з КВЕД є вирощування зернових, бобових культур і насіння олійних культур. Додатковими видами діяльності є тваринництво, надання послуг у рослинництві, зберігання зерна, а також транспортно-логістичне забезпечення сільськогосподарських процесів.

Аграрний ринок району характеризується високим рівнем конкуренції. Досліджуване господарство функціонує в умовах суперництва з такими господарствами, як ТОВ «Миргород-Агро», ТОВ «Славутич», ТОВ «Земляк-Агро», ПП «Агрофірма «Зоря 2005», ТОВ «Полив'яне Агро», ТОВ «Промінь-Приват», ТОВ «Миргородські курчата» та іншими аграрними підприємствами регіону.

У таких умовах підприємство повинно постійно підвищувати рівень своєї ефективності та конкурентоспроможності. Це передбачає впровадження

інноваційних агротехнологій, модернізацію виробництва, раціональне використання ресурсів і застосування сучасних методів управління, що сприятиме зростанню врожайності та зниженню собівартості продукції.

Для глибшого розуміння особливостей організаційних змін у діяльності досліджуваного аграрного підприємства доцільно проаналізувати динаміку складу та структури його земельних угідь. Земельні ресурси є базовим елементом виробничої системи агроформування, а їх ефективне використання безпосередньо впливає на рівень продуктивності, економічну стійкість і доцільність управлінських рішень.

Аналіз структури земельних угідь дозволяє виявити напрями внутрішньої трансформації підприємства, зокрема зміни у співвідношенні ріллі, пасовищ, багаторічних насаджень, що відображає адаптацію до нових технологічних, екологічних та ринкових умов. Такі зміни, у свою чергу, свідчать про процеси організаційного оновлення, зокрема оптимізацію виробничих площ, підвищення ефективності землекористування та впровадження сучасних методів управління ресурсами.

Динаміка складу й структури земельних угідь досліджуваного підприємства подана в табл. 2.1, що дає можливість простежити основні тенденції трансформації у використанні земельного фонду та оцінити їх вплив на організаційні процеси підприємства.

Отож, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо узагальнити інформацію за 2020-2024 рр., зокрема відбулися зміни у складі й структурі земельного фонду агроформування. Так, площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 911,3 га, разом з тим, у розрахунку на 1 працівника – на 3,8 % або 64,0 га відповідно, площа ріллі – 911,3 га. За 2020-2024 рр. прослідковується зниження площі ріллі на 20,0 % відповідно. Ґрунти переважно чорноземні, середньо- та високородючі. Земельний фонд формується переважно на основі орендних відносин із власниками земельних паїв.

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2020-2024 рр., га**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
	Загальна земельна площа	4523,0	4089,0	3326,0	3309,0	3356,0	-1167,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	4229,0	3823,0	3110,0	3201,0	3318,0	-911,3	78,5
рілля	4099,0	3705,0	3014,0	3078,0	3280,0	-818,7	80,0
Припадає на 1 працівника на 100 га сільськогосподарських угідь	1698,5	1753,9	1295,83	1373,82	1634,48	-64,0	96,2

Матеріально-технічна база підприємства включає трактори, зернозбиральну техніку, сівалки, культиватори, комбайни, а також допоміжне обладнання для зберігання і первинної переробки зерна. Підприємство поступово оновлює парк техніки за рахунок лізингових програм і партнерства з вітчизняними дилерами сільгосптехніки.

Виробнича інфраструктура представлена складськими приміщеннями, зерносховищем, ремонтною майстернею, гаражем і адміністративною будівлею.

Управління діяльністю товариства здійснює директор, який є одноосібним виконавчим органом. Під його керівництвом функціонують такі основні підрозділи:

- виробничий (польові роботи, технічне забезпечення);
- бухгалтерія та фінансово-економічна служба;
- служба агрономічного контролю;
- допоміжні служби (ремонтна, транспортна, складська).

Структура підприємства є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між управлінськими рівнями.

Аналіз динаміки середньооблікової чисельності працівників та показників їх ефективності є важливим етапом оцінки організаційних змін у діяльності аграрного підприємства. Зміни у структурі та чисельності персоналу відображають процеси адаптації до нових управлінських рішень, технологічних трансформацій і виробничих потреб. Представлені у табл. 2.2 дані дозволяють простежити, як організаційні зміни впливають на продуктивність праці та загальну ефективність функціонування підприємства.

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	249	218	240	233	203	-46	81,5
у т. ч в рослинництві	214	185	206	203	180	-34	84,1
тваринництві	35	33	34	30	23	-12	65,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1200,94	913,56	900,5	1445,6	1557,3	356,4	129,7

Упродовж 2020–2024 рр. у господарстві спостерігається скорочення чисельності працівників, зайнятих у сільському господарстві. Загальна середньооблікова чисельність персоналу зменшилася з 249 осіб у 2020 р. до 203 осіб у 2024 р., тобто на 46 осіб або 18,5 %. Так, кількість працівників у рослинництві скоротилася на 34 особи (з 214 ос. до 180 ос.), що становить 84,1 % рівня 2020 року. Одночасно, чисельність працівників у тваринництві зменшилась ще відчутніше – на 12 осіб, або до 65,7 % від початкового рівня. Попри зниження чисельності персоналу, продуктивність праці значно зросла: з 1200,94 тис. грн/особу у 2020 р. до 1557,3 тис. грн/особу у 2024 р., що на 356,4 тис. грн або на 29,7 % більше, що свідчить про підвищення ефективності

використання трудових ресурсів і, ймовірно, про зростання рівня механізації, оптимізацію виробничих процесів та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві.

Переважають працівники з досвідом роботи в сільському господарстві, значна частина персоналу має середньо-спеціальну або вищу аграрну освіту. Для підвищення кваліфікації працівники залучаються до короткострокових навчальних програм і семінарів.

Підприємство спеціалізується на виробництві пшениці, кукурудзи, ячменю, соняшнику та сої. Основна частина продукції реалізується переробним підприємствам Полтавської області та трейдерам на експорт. За результатами останніх років спостерігається стійка тенденція до зростання обсягів виробництва та підвищення рентабельності господарської діяльності.

Дослідження динаміки забезпеченості та ефективності використання основних засобів дозволяє оцінити вплив організаційних змін на виробничо-технічний потенціал підприємства. Оптимізація структури та модернізація основних фондів є результатом управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності. Наведені у табл. 2.3 дані відображають тенденції оновлення матеріально-технічної бази та рівень її використання в умовах реалізації організаційних змін.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Наявність основних засобів – всього, тис. грн	32028,0	26995,0	23709,5	30462,5	63501,5	31473,50	198,3
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,34	0,27	0,23	0,26	0,41	0,07	119,7
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га	9,56	8,06	7,08	9,09	18,96	9,40	198,3

Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	128,63	123,83	98,79	130,74	312,82	184,19	243,2
Фондомісткість, грн	0,15	0,15	0,13	0,13	0,21	0,07	144,8
Фондовіддача, грн	6,74	6,58	7,55	7,88	4,65	-2,08	69,1
Коефіцієнт зносу	0,660	0,726	0,769	0,735	0,593	-0,067	x

Проаналізувавши дані табл. 2.3, з'ясовано, що упродовж 2020–2024 рр. в підприємстві спостерігається помітне зростання вартості основних засобів, їх наявність збільшилася з 32028,0 тис. грн у 2020 р. до 63501,5 тис. грн у 2024 р., тобто на 31473,5 тис. грн або на 98,3 %, що свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази та розширення виробничого потенціалу підприємства.

У той же час, коефіцієнт придатності основних засобів зріс із 0,34 до 0,41, що означає покращення їхнього технічного стану та оновлення основних фондів. Водночас, коефіцієнт зносу зменшився з 0,660 до 0,593, що є позитивною тенденцією і свідчить про оновлення виробничих потужностей агроформування. Фондозабезпеченість виробництва за аналізований період підвищилася майже вдвічі – з 9,56 до 18,96 тис. грн/га, а фондоозброєність праці зросла у 2,4 рази: з 128,63 до 312,82 тис. грн/особу, що свідчить про збільшення рівня технічного оснащення працівників і підвищення інвестицій у виробничі ресурси. Разом із тим, фондовіддача знизилася з 6,74 грн у 2020 р. до 4,65 грн у 2024 р., що вказує на зменшення ефективності використання основних засобів. Зростання фондомісткості з 0,15 до 0,21 грн за 2020-2024 рр. підтверджує, що на виробництво одиниці продукції витрачається більше основних засобів, ніж раніше. Отже, незважаючи на значне збільшення вартості основних засобів і покращення їхнього технічного стану, підприємству слід звернути увагу на підвищення ефективності їх використання – шляхом оптимізації виробничих процесів, модернізації обладнання та впровадження енергоощадних технологій.

Аналіз динаміки забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу дає можливість оцінити фінансову стійкість підприємства та результативність упроваджених організаційних змін.

Раціональне управління оборотними активами є важливим інструментом підвищення ліквідності, платоспроможності та адаптивності підприємства до коливань бізнес-середовища.

Дані табл. 2.4 відображають вплив організаційних перетворень на оптимізацію структури оборотного капіталу та ефективність його використання у виробничому процесі.

Таблиця 2.4

Динаміка забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	306253,0	405203,0	519016,0	572972,0	563947,0	257693,50	184,1
Забезпеченість основного капіталу оборотним, грн	9,56	15,01	21,89	18,81	8,88	-0,68	92,9
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,705	0,439	0,345	0,419	0,524	-0,181	74,4
Матеріаловіддача, грн	3,85	2,34	2,47	3,02	0,00	-3,85	0,0
Матеріаломісткість, грн	0,26	0,43	0,40	0,33	0,36	0,10	140,1

Проаналізувавши дані табл. 2.4, з'ясовано, що Упродовж 2020–2024 рр. середньорічна вартість оборотного капіталу підприємства значно зросла – з 306253,0 тис. грн у 2020 р. до 563947,0 тис. грн у 2024 р., тобто на 257693,5 тис. грн або на 84,1 %, що свідчить про розширення виробничої діяльності та зростання обсягів ресурсів, необхідних для забезпечення господарських процесів.

Показник забезпеченості основного капіталу оборотним зменшився з 9,56 грн у 2020 р. до 8,88 грн у 2024 р., що може вказувати на зниження частки оборотних активів у структурі капіталу або про збільшення вартості основних засобів у більшому темпі, ніж оборотних. Разом із тим, коефіцієнт оборотності

оборотних активів знизився з 0,705 до 0,524, тобто на 25,6 %, що вказує на уповільнення швидкості обігу оборотних коштів і менш ефективне їх використання. Особливу увагу керівництву підприємства слід звернути на різке зниження матеріаловіддачі (з 3,85 грн у 2020 р. до 0,00 грн у 2024 р.) і відповідне зростання матеріаломісткості на 40,1 %. Це означає, що у 2024 р. підприємство або мало значне зниження обсягів виробництва, або спостерігались суттєві перевитрати матеріальних ресурсів. Загалом, попри зростання вартості оборотного капіталу, ефективність його використання погіршилася. Для поліпшення ситуації агропідприємству доцільно оптимізувати структуру оборотних активів, підвищити швидкість їх обігу, а також посилити контроль за використанням матеріальних ресурсів, що сприятиме зростанню фінансових результатів діяльності.

Дослідження динаміки виробничо-комерційної діяльності підприємства дає змогу оцінити результати впровадження організаційних змін у системі управління та господарювання. Показники діяльності відображають ефективність адаптації підприємства, рівень використання ресурсного потенціалу та конкурентоспроможність продукції. Представлені у табл. 2.5 дані дозволяють простежити вплив організаційних трансформацій на результативність і прибутковість виробничо-комерційних процесів.

Таблиця 2.5

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Виробництво валової продукції, тис. грн	299033,0	199156,0	216114,0	336836,0	316141,0	17107,6	105,7
Виручка від реалізації продукції і послуг, тис. грн	215801,0	177755,0	179012,0	239933,0	295530,0	79729,0	136,9
Чистий прибуток, тис. грн	+62674,0	-34748,0	+75746,0	+33960,0	+60641,0	-2033,0	X

Коефіцієнт автономії	0,635	0,470	0,365	0,796	0,469	-0,166	73,8
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,470	1,758	1,497	1,614	1,681	-0,790	68,0
Рівень рентабельності, %	140,5	141,0	135,5	130,9	127,5	X	X
Норма прибутку, %	18,5	-6,1	14,0	48,5	9,7	X	X

Результати розрахунків даних табл. 2.5 підтверджують, що упродовж 2020–2024 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку виробництва валової продукції, яке зросло з 299033,0 тис. грн у 2020 р. до 316141,0 тис. грн у 2024 р., що становить +17107,6 тис. грн або 105,7 % і свідчить про поступове відновлення обсягів виробництва після коливань у попередні роки та стабілізацію господарської діяльності.

Виручка від реалізації продукції і послуг зросла більш суттєво – з 215801,0 тис. грн до 295530,0 тис. грн, або на 79729,0 тис. грн або на 136,9 %, що свідчить про зростання обсягів продажу та підвищення комерційної активності підприємства. Щодо чистого прибутку, його показник у 2024 р. становив 60641,0 тис. грн, що майже відповідає рівню 2020 р. (-2033,0 тис. грн), хоча протягом періоду спостерігалися значні коливання, включно з збитками у 2021 р. Це вказує на нестабільність фінансового результату, обумовлену коливаннями витрат, цін та ринкової кон'юнктури.

Фінансова стійкість підприємства залишалася середньою, на що вказують дані коефіцієнту автономії, який коливався від 0,365 до 0,796 і у 2024 р. становив 0,469, що свідчить про помірну залежність від залучених джерел фінансування. Одночасно, загальний коефіцієнт ліквідності у 2024 р. дорівнював 1,681, що нижче рівня 2020 р. (2,470), але залишалось достатнім для покриття короткострокових зобов'язань.

Показники рентабельності та норми прибутку демонструють зниження ефективності порівняно з початковим рівнем: рівень рентабельності зменшився з 140,5 % до 127,5 %, а норма прибутку знизилась до 9,7 %. Це

свідчить про потребу оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення стабільного фінансового результату.

Досліджуване господарство бере участь у соціальному житті громади – підтримує місцеву школу, амбулаторію, культурні заходи, здійснює ремонт доріг і допомагає населенню під час сезонних робіт. Підприємство дотримується принципів раціонального землекористування та екологічно безпечного землеробства, впроваджує елементи точного землеробства, дбає про збереження родючості ґрунтів.

Отже, суб'єкт господарювання, здійснюючи організаційні зміни, демонструє здатність до адаптації та підвищення ефективності управління в умовах динамічного бізнес-середовища. Проведені трансформації сприяють оптимізації виробничо-комерційних процесів, раціональнішому використанню ресурсів та зміцненню конкурентних позицій підприємства. У результаті реалізації організаційних змін підприємство підвищує гнучкість управлінської структури, покращує взаємодію між підрозділами та формує підґрунтя для сталого розвитку в аграрному секторі.

2.2. Виявлення та оцінювання опору організаційним змінам в аграрному підприємстві

У процесі впровадження організаційних змін в аграрному підприємстві однією з ключових проблем постає опір персоналу, який може істотно вплинути на ефективність трансформаційних процесів. Опір змінам є природною реакцією працівників на порушення усталених робочих зв'язків, функцій і цінностей, що склалися у колективі. Тому виявлення та оцінювання рівня опору організаційним змінам має стратегічне значення для керівництва підприємства, адже дозволяє своєчасно діагностувати потенційні бар'єри, визначити джерела спротиву та розробити дієві заходи його подолання. Такий підхід забезпечує більш плавне впровадження змін, підвищує рівень

залученості персоналу та формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі

Аграрне підприємство має бути організоване таким чином, щоб забезпечувати гнучкість, стійкість і здатність швидко реагувати на трансформації зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану управління діяльністю таких підприємств набуває особливої ваги, адже саме ефективна система менеджменту виступає рушійною силою сталого розвитку, визначає реальність, темпи та результативність організаційних змін. Формування дієвої управлінської культури, адаптація внутрішніх структур і процесів, а також оновлення механізмів мотивації персоналу є ключовими передумовами збереження конкурентоспроможності підприємства.

Воєнні події спричинили глибокі соціально-економічні наслідки для аграрного сектору: значна частина працівників була змушена евакуюватися або змінити місце проживання, що порушило стабільність кадрового потенціалу й організаційну структуру підприємств. Менеджменту довелося реагувати на безпрецедентні виклики, спрямовуючи зусилля на забезпечення безперервності виробничих процесів, відновлення внутрішніх комунікацій і підтримання трудової дисципліни.

У результаті аналізу було встановлено, що для досліджуваного аграрного підприємства особливої актуальності набули такі загрози:

зниження ефективності виробничо-господарської діяльності через дестабілізацію ринкових зв'язків;

ускладнення комунікацій між структурними підрозділами та працівниками через зміну форматів взаємодії;

зниження рівня самоорганізації персоналу, що негативно впливає на якість виконання завдань і своєчасність прийняття управлінських рішень.

В умовах війни більшість господарств були змушені здійснювати глибокі організаційні зміни, спрямовані на забезпечення безперервності виробництва, оптимізацію управлінських рішень і підвищення гнучкості системи управління.

Таким чином, воєнні умови не лише посилили вплив зовнішніх факторів на аграрні підприємства, але й актуалізували потребу у впровадженні комплексних організаційних змін, спрямованих на підвищення гнучкості управлінських структур, оптимізацію комунікаційних процесів та зміцнення корпоративної культури. Узагальнення основних загроз і викликів для підприємства наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Зовнішні й внутрішні загрози, які вплинули на організаційні зміни та продуктивність праці в підприємстві, 2020-2024 рр.

Тип загроз	Характеристика загроз
Зовнішні загрози	<p>Руйнування інфраструктури зберігання продукції (зернохосвищ, елеваторів), що призвело до необхідності перебудови логістичних ланцюгів і пошуку альтернативних систем зберігання;</p> <p>Мінування та пошкодження сільськогосподарських угідь, що спричинило перегляд виробничих програм і зменшення обсягів посівних площ;</p> <p>Зміна логістичних маршрутів і транспортних коридорів, яка змусила підприємство реорганізувати постачання та експортні процеси;</p> <p>Втрати та пошкодження сільськогосподарської техніки, що вимагало оптимізації використання наявного машинно-тракторного парку і запровадження нових схем технічного обслуговування;</p> <p>Знищення або розкрадання врожаю, що зумовило перегляд політики безпеки та обліку матеріальних ресурсів;</p> <p>Втрати багаторічних насаджень і деградація земель – фактори, які вимагали довгострокового планування відновлювальних заходів;</p> <p>Розкрадання або знищення запасів пального, мінеральних добрив і засобів захисту рослин, що викликало переорієнтацію на енергоощадні технології та локальні ланцюги постачання</p>
Внутрішні загрози	<p>Мобілізація частини працівників, що призвела до дефіциту кваліфікованих кадрів і потреби в гнучкій системі управління трудовими ресурсами;</p> <p>Адаптація технологічних процесів до нових умов виробництва, включно з оптимізацією витрат, зміною структури посівів і скороченням технологічних циклів;</p> <p>Періодичні перебої з електроенергією, мобільним зв'язком та інтернетом, які ускладнили координацію управлінських процесів і комунікацію між підрозділами, стимулюючи перехід до автономних та офлайн-рішень;</p> <p>Зниження рівня заробітної плати та соціальних гарантій, що вплинуло на мотивацію персоналу і вимагало удосконалення нематеріальних механізмів стимулювання;</p>

	Дефіцит фінансових ресурсів, який обмежив інвестиції у виробництво та став підставою для перегляду фінансово-економічної стратегії підприємства і впровадження антикризових організаційних рішень
--	---

Сукупність зазначених зовнішніх і внутрішніх загроз суттєво вплинула на організаційну структуру, управлінські процеси та кадрову політику аграрного підприємства.

Керівництво аграрного підприємства цілком обґрунтовано усвідомлювало потенційні ризики та негативні наслідки, пов'язані з необхідністю запровадження організаційних змін в умовах воєнного стану. Як свідчить світовий досвід управління бізнесом у кризових ситуаціях, зміна формату діяльності підприємства без належної підготовки може спричинити серйозні порушення у функціонуванні виробничої системи, дестабілізацію внутрішніх комунікацій та зниження ефективності управління персоналом. Тому процес трансформації організаційної структури вимагав поетапного аналізу, прогнозування ризиків та системної підготовки ресурсної бази.

У зв'язку з цим керівництвом агроформування було ухвалено низку стратегічно важливих управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію внутрішнього середовища підприємства та підвищення його адаптивності до нових умов господарювання, зокрема:

оптимізація виробничих потужностей відповідно до змін у логістичних ланцюгах і географії збуту продукції. Нові умови ринку та обмеження, пов'язані з воєнним станом, зумовили необхідність перегляду обсягів виробництва та оновлення структури реалізації продукції;

реструктуризація кадрового складу шляхом скорочення чисельності працівників у певних підрозділах, передусім у рослинництві – 34 працівники, у тваринництві – 12 працівників. Це рішення супроводжувалося емоційним опором колективу, проте мало раціональне підґрунтя: зміна масштабів діяльності зменшила потребу в частині посад, а нові форми управління вимагали більшої функціональної гнучкості персоналу;

модернізація комунікаційних каналів та створення оновленої системи оцінювання ефективності праці, що дозволило покращити управлінську взаємодію між підрозділами та підвищити оперативність прийняття рішень;

запровадження гібридних форматів командної роботи із використанням цифрових платформ (зокрема Microsoft Teams), які забезпечили безперервність робочих процесів, координацію дій віддалених працівників і контроль виконання завдань у режимі реального часу.

Завдяки цим організаційним трансформаціям керівництво підприємства змогло мінімізувати ризики дестабілізації та забезпечити адаптацію бізнес-моделі до умов воєнної економіки.

Отже, організаційні зміни постали не лише як реакція на зовнішні виклики, а й як стратегічний інструмент виживання та розвитку аграрного підприємства. Управління змінами в сучасному аграрному секторі слід розглядати як комплексний процес системної трансформації виробничих, управлінських і поведінкових аспектів діяльності, спрямований на підвищення ефективності, гнучкості та стійкості організації до впливу динамічного середовища.

Почнемо з аналізу корпоративної культури досліджуваного аграрного підприємства, зокрема її ключових складових, що мають безпосередній вплив на процес впровадження організаційних змін. Для цього використано дані табл. 2.7, які дозволяють оцінити наявність або відсутність специфічних елементів корпоративної культури, що публічно представлені та впливають на поведінку працівників.

Аналізуючи інформацію з таблиці, було виявлено слабкі сторони корпоративної культури, що можуть перешкоджати ефективному впровадженню організаційних трансформацій. Зокрема, відзначено недостатню інтеграцію цінностей підприємства в повсякденну практику, низький рівень внутрішньої комунікації та обмежену залученість працівників у процес прийняття рішень.

Для детального виявлення проблем, що ускладнюють процес

управління змінами, було застосовано спеціальну техніку «Що на Вашу думку заважає Вашому підприємству успішно здійснювати зміни?» (додаток Б). Анкетування включало 10 основних аспектів, які потенційно можуть стримувати впровадження організаційних змін. Результати опитування оброблялися як колективно, так і індивідуально, що дозволило виділити найбільш значущі бар'єри для реалізації програми трансформацій в агроформуванні.

Такий підхід дозволяє не лише виявити слабкі місця корпоративної культури, а й закласти основу для побудови системи управління змінами, яка буде ефективно реагувати на опір працівників та стимулювати їх до активної участі у впровадженні інновацій і організаційних трансформацій.

Таблиця 2.7

Фактичні складові корпоративної культури підприємства, що впливають на можливість впровадження організаційних змін, 2020-2024 рр.

Фактичний стан	Публічно представлені елементи	Інформування персоналу	Вплив на організаційні зміни
Особиста корпоративна легенда			
Присутня, але формально не використовується	-	-	Відсутність публічного використання легенди обмежує можливості формування єдиної корпоративної ідентичності та мотивації до змін
Завдання підприємства			
Зазначено як мета діяльності в Статуті	+	+	Чітке формулювання завдань сприяє розумінню цілей змін, проте їх комунікація серед всіх співробітників потребує посилення
Стратегічне уявлення			
Відоме лише керівництву	-	-	Відсутність широкого стратегічного бачення обмежує залученість персоналу у процес організаційних трансформацій
Брендовий стиль			
Представлений частково: корпоративні кольори, емблема, правила трудової поведінки	+/-	+	Наявність бренду формально присутня, але відсутність інтеграції у внутрішні процеси знижує мотиваційний ефект під час впровадження змін

Кодекс етики			
Відсутній	-	-	Відсутність етичних норм унеможливило формування єдиного стандарту поведінки, що підвищує ризик опору організаційним змінам
Звичай, корпоративні події			
Практично не організуються	-	+/-	Недостатня активність у корпоративних традиціях обмежує соціальну згуртованість та командну підтримку під час трансформацій

Аналіз даних табл. 2.7 показує, що корпоративна культура підприємства потребує системного удосконалення для підвищення готовності працівників до організаційних змін. Відсутність чітко комунікованої стратегії та етичних стандартів, обмежена участь співробітників у формуванні корпоративної ідентичності та слабка традиційна практика корпоративних заходів створюють передумови для опору змінам і знижують ефективність трансформаційних процесів. Водночас наявні елементи, зокрема формалізація завдань та часткова присутність брендівих елементів, можуть стати точками опори для поступового впровадження організаційних змін і формування більш адаптивного корпоративного середовища.

Аналіз результатів анкетування за запропонованою методикою проводився шляхом оцінки впливу різних проблем на ефективність впровадження організаційних змін в аграрному підприємстві. Проблеми ранжовані за ступенем їхнього впливу, від найбільш критичних до менш значущих. Оцінка впливу здійснена за 60-бальною шкалою, де 1 – найвищий вплив, 10 – найнижчий.

Так, найсуттєвішими перешкодами, які значно ускладнюють успішну реалізацію змін (оцінка 59–55 балів), виявилися:

обмежені строки для реалізації запланованих змін, що створює тиск на персонал і знижує якість виконання;

недостатнє використання потенціалу ідей та пропозицій співробітників, що призводить до втрати цінних ініціатив;

низька ефективність впроваджених змін у більшості випадків, коли

очікувані результати не досягаються;

директивний підхід до змін, коли потреби та думки працівників не враховуються.

Проблеми середнього рівня впливу (53–51 балів) включають:

нечітке формулювання цілей та напрямів змін, що знижує стратегічну орієнтацію персоналу;

недостатню підготовку керівників і працівників до процесу змін, що ускладнює адаптацію;

слабке розуміння колективом сенсу та значення змін, що призводить до опору і пасивності.

Менш значущі проблеми (47–45 балів) охоплюють:

надмірну бюрократизацію та високу вартість змін, через що багато проектів залишаються лише на рівні ідей;

труднощі працівників у сприйнятті постійного потоку нових планів та ініціатив;

обмежений характер змін, що стосуються лише технічної, виробничої або організаційної сфер, без комплексного підходу.

Враховуючи результати аналізу, стає очевидним, що для мінімізації опору організаційним змінам необхідно розробити комплексну систему заходів, яка дозволяє:

чітко регламентувати програми змін і визначати конкретні етапи впровадження;

встановлювати зрозумілі та досяжні цілі змін для всіх рівнів персоналу;

налагоджувати конструктивну взаємодію між керівництвом і працівниками, забезпечуючи прозорість і участь у процесі змін;

планомірно впроваджувати зміни, з урахуванням ресурсів, термінів та готовності персоналу, що підвищує їх ефективність і знижує ризики опору.

У результаті запропонована система спрямована на створення адаптивного середовища, підвищення залученості персоналу, зміцнення корпоративної культури та формування стійкої організаційної структури,

здатної ефективно реагувати на виклики динамічного бізнес-середовища.

Одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства та подолання опору організаційним змінам є розвиток кадрового потенціалу. Це передбачає впровадження заходів щодо вдосконалення системи професійної підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, а також підтримку молодих спеціалістів у аграрному секторі. Результати проведеного анкетування, що відображають стан і потреби персоналу, наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Рейтингування проблем, які перешкоджають впровадженню змін в підприємстві, 2024 р.

Фактичні проблеми	Характеристика	Пріоритет рейтингу
Проблеми, що потребують негайного реагування керівництва		
Обмежений час на реалізацію запланованих змін	Часові рамки для впровадження змін не відповідають їх складності, що може знизити ефективність реалізації	1
Недостатнє використання потенціалу ідей працівників	Ідеї та пропозиції персоналу щодо вдосконалення процесів змін застосовуються частково або не системно	2
Часткова досягнутість очікуваних результатів змін	Заплановані зміни реалізуються, проте не завжди приводять до бажаного ефекту	3
Ініціатива змін «зверху» без врахування потреб працівників	Рішення приймаються керівництвом без залучення персоналу, що викликає опір і зниження мотивації	4
Проблеми, що потребують систематичного контролю		
Нечітко визначені цілі змін	Відсутність зрозумілої мети та напрямку змін ускладнює адаптацію персоналу	1
Недостатня підготовка керівників і працівників	Персонал і управлінці не мають необхідних знань і навичок для ефективного впровадження змін	2
Невизначеність сенсу і цілей змін для колективу	Працівники не розуміють, навіщо відбуваються зміни, що призводить до низької залученості	3
Проблеми з низьким пріоритетом		
Високі бюрократичні витрати на заплановані зміни	Формалізм і надмірні процедури ускладнюють впровадження змін	1
Часті оновлення планів змін викликають стрес та зниження ефективності роботи персоналу	Перевантаженість працівників постійними планами змін	2

Зміни охоплюють лише окремі технічні, виробничі або організаційні аспекти, не забезпечуючи комплексного ефекту	Обмежена сфера впровадження змін	3
--	----------------------------------	---

Таким чином, рекомендованими управлінськими заходами для підвищення мотивації персоналу та сприяння успішному впровадженню організаційних змін у досліджуваному агроформуванні включають наступні напрями:

1. Запровадження гнучкого графіку роботи та системи перерозподілу робочого часу – така організаційна міра дозволяє оптимізувати завантаження працівників, підвищити ефективність виконання завдань та стимулювати ініціативу. Важливо постійно шукати нові альтернативні форми мотивації, враховуючи індивідуальні потреби персоналу та специфіку діяльності підприємства.

2. Підбір, залучення та розвиток персоналу відповідно до сучасних вимог ринку – успіх підприємства значною мірою залежить від компетентності та залученості співробітників. Необхідно застосовувати різноманітні методи оцінки та адаптації персоналу: тести, періоди наставництва, навчальні програми, стажування. Ключовим є формування мотивації через матеріальне та психологічне заохочення, а також демонстрація зацікавленості працівника у власному розвитку та внеску в успіх організації.

3. Розширення автономії працівників – надання певної свободи дій у межах виконання обов'язків стимулює креативність та відповідальність. Зацікавленість у роботі, можливість приймати рішення та самостійно організовувати процеси підвищує якість виконання завдань та сприяє зниженню опору змінам.

4. Матеріальні та нематеріальні стимули за підвищене навантаження – додаткові дні відпустки, компенсації за інтенсивну роботу та участь у критично важливих проектах, а також інші форми винагороди створюють відчуття цінності та захищеності працівників, що є важливим чинником при

впровадженні змін.

5. Підтримка морального духу та визнання досягнень – регулярне відзначення результатів працівників, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства, а також стимулювання їх подальшого професійного росту формує позитивний психологічний клімат і зміцнює корпоративну культуру.

Отже, формування ефективного механізму мотивації та підтримки персоналу є критично важливим елементом для подолання опору організаційним змінам, забезпечення згуртованості колективу та підвищення загальної продуктивності агроформування в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

Висновки до розділу 2

1. За 2020–2024 рр. у господарстві спостерігається скорочення чисельності працівників, зайнятих у сільському господарстві. Загальна середньооблікова чисельність персоналу зменшилася з 249 осіб у 2020 р. до 203 осіб у 2024 р., тобто на 46 осіб або 18,5 %. Так, кількість працівників у рослинництві скоротилася на 34 особи (з 214 ос. до 180 ос.), що становить 84,1 % рівня 2020 року. Одночасно, чисельність працівників у тваринництві зменшилась ще відчутніше – на 12 осіб, або до 65,7 % від початкового рівня. Попри зниження чисельності персоналу, продуктивність праці значно зросла: з 1200,94 тис. грн/особу у 2020 р. до 1557,3 тис. грн/особу у 2024 р., що на 356,4 тис. грн або на 29,7 % більше, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів і, ймовірно, про зростання рівня механізації, оптимізацію виробничих процесів та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві.

2. У 2020–2024 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку виробництва валової продукції, яке зросло з 299033,0 тис. грн у 2020 р. до 316141,0 тис. грн у 2024 р., що становить +17107,6 тис. грн або 105,7 % і

свідчить про поступове відновлення обсягів виробництва після коливань у попередні роки та стабілізацію господарської діяльності.

3. Виручка від реалізації продукції і послуг зросла більш суттєво – з 215801,0 тис. грн до 295530,0 тис. грн, або на 79729,0 тис. грн або на 136,9 %, що свідчить про зростання обсягів продажу та підвищення комерційної активності підприємства. Щодо чистого прибутку, його показник у 2024 р. становив 60641,0 тис. грн, що майже відповідає рівню 2020 р. (-2033,0 тис. грн), хоча протягом періоду спостерігалися значні коливання, включно з збитками у 2021 р. Це вказує на нестабільність фінансового результату, обумовлену коливаннями витрат, цін та ринкової кон'юнктури.

4. Фінансова стійкість підприємства залишалася середньою, на що вказують дані коефіцієнту автономії, який коливався від 0,365 до 0,796 і у 2024 р. становив 0,469, що свідчить про помірну залежність від залучених джерел фінансування. Одночасно, загальний коефіцієнт ліквідності у 2024 р. дорівнював 1,681, що нижче рівня 2020 р. (2,470), але залишалось достатнім для покриття короткострокових зобов'язань.

5. Показники рентабельності та норми прибутку демонструють зниження ефективності порівняно з початковим рівнем: рівень рентабельності зменшився з 140,5 % до 127,5 %, а норма прибутку знизилась до 9,7 %. Це свідчить про потребу оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення стабільного фінансового результату.

6. Аналіз показує, що корпоративна культура підприємства потребує системного удосконалення для підвищення готовності працівників до організаційних змін. Відсутність чітко комунікованої стратегії та етичних стандартів, обмежена участь співробітників у формуванні корпоративної ідентичності та слабка традиційна практика корпоративних заходів створюють передумови для опору змінам і знижують ефективність трансформаційних процесів.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування концепції управління організаційними змінами в контексті стратегічного розвитку аграрного підприємства

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища особливої актуальності набуває питання розробки ефективної концепції управління змінами. Це зумовлено посиленням конкуренції, прагненням аграрних підприємств забезпечити довгострокове лідерство на ринку та задовольнити потреби найвибагливіших споживачів. Зміни стають невід'ємною складовою розвитку підприємства, а ефективні механізми їхнього управління є ключовим елементом стратегічного управління.

Концепція управління змінами охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в різних сферах діяльності підприємства, включаючи стратегічне планування, виробничі процеси, організаційну структуру та корпоративну культуру. Управління змінами можливо лише за умови, що системи, призначені для здійснення управлінських функцій, реально функціонують і інтегровані в організаційну структуру підприємства. Якщо така система спеціально створена для управління організацією та не виконує інших завдань, її можна визначити як спеціалізовану систему управління. Найвищої ефективності досягають ті процеси управління змінами, які базуються на комплексному та збалансованому підході до планування і реалізації змін, враховуючи взаємозв'язок основних видів змін та їх вплив на діяльність підприємства (додаток В).

Питання особистих якостей працівників набуває особливого значення у зв'язку з сучасними тенденціями розвитку підприємства, які висувають нові вимоги до управлінських кадрів. Підприємства функціонують у динамічному

середовищі, де пріоритети споживчого ринку змінюються швидко, що зумовлює необхідність високої гнучкості систем управління та активної участі цих систем у координації діяльності всіх співробітників агропідприємства.

Згідно з теорією систем, фактори, що забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах стратегічного та конкурентного розвитку, мають охоплювати всі складові цілісності організаційної системи: постановку цілей, визначення цінностей (цілей та засобів їх досягнення), організаційну культуру. Функціональне забезпечення реалізується через підсистеми прогнозування, інформаційного забезпечення, бухгалтерського аналізу, технічних навичок, ресурсів, логістики та інші напрямки; а також через використання екологічного, організаційного, соціального, інтелектуального, кадрового, управлінського, комунікаційного, іміджевого та іншого потенціалу.

У зв'язку з цим запропоновано методику діагностики, прогнозування та формування системи управління змінами, що враховує визначені цілі стратегічного розвитку конкурентоспроможного підприємства. Водночас, важливо розрізняти, хто ініціює зміни – зовнішнє конкурентне середовище чи внутрішні підрозділи підприємства, адже від цього залежить підхід до планування та реалізації змін.

Зрозуміло, що управління змінами виконує різні функції залежно від рівня розвитку підприємства. Від цього впливає, що для кожного виду реагування ключовими є такі фактори: цільова спрямованість діяльності підприємства у взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища, узгодженість цілей у межах організаційної системи, формування потенціалу та конкурентоспроможності, визначення переваг підприємства, швидкість змін, особливості соціально-економічної системи в умовах конкурентного бізнес-середовища, типи поведінки та орієнтація системи управління на розвиток потенціалу через динамічні системні зміни.

Концепція управління організаційними змінами передбачає чітке визначення цілей змін, принципів, інструментів і методів управління ними.

На нашу думку, реалізація концепції управління організаційними змінами має відповідати об'єктивним напрямам розвитку аграрного підприємства та базуватися на таких принципах: системність, упередженість, комплексність, альтернативність, синергізм, доступність, інформаційне забезпечення, одночасність, безперервність та наявність зворотного зв'язку (додаток Д).

Основою успішного впровадження змін у підприємствах аграрного сектору є ефективне використання наявного потенціалу, формування якого відбувається на першому етапі процесу управління змінами.

Як було зазначено раніше, існують різні типи реакцій агропідприємств на зміни залежно від рівня їх розвитку: приростна, підприємницька, конкурентна, інноваційна та стратегічна. Управління змінами в аграрному підприємстві доцільно поділити на два ключові напрямки:

управління бізнес-процесами;

управління людськими ресурсами.

Бізнес-процес визначається як сукупність взаємопов'язаних дій, що виконуються протягом певного часу для досягнення конкретного результату. Зазвичай він починається з визначення вимог і завершується побудовою взаємовідносин з постачальниками.

Управління персоналом є ключовим чинником успішного впровадження змін у агропідприємстві. Ефективність цього процесу залежить від професійного рівня співробітників, організаційної культури, іміджу керівництва та готовності працівників до змін.

При впровадженні нововведень пропонується організацію роботи з персоналом здійснювати на основі таких принципів:

- 1) інформування – ознайомлення працівників із суттю проблеми;
- 2) попередня оцінка – доведення до співробітників інформації про необхідні зусилля, очікувані труднощі та потенційні проблеми на етапі підготовки;
- 3) планування «знизу вгору» – розподіл відповідальності за успішне

впровадження змін на всіх рівнях організації;

4) індивідуальна компенсація – надання персоналу можливостей для перепідготовки, психологічної підтримки, тренінгів тощо.

Залежно від ставлення до інновацій працівників можна класифікувати на такі типи:

новатори – постійно шукають можливості для вдосконалення процесів;

ентузіасти – відкриті до нових ідей незалежно від їхньої повної опрацьованості чи легітимності;

раціоналісти – приймають нововведення лише після ретельного аналізу їх користі, оцінки труднощів і доцільності впровадження.

Для підприємства важливо ефективно застосовувати нововведення, щоб покращувати діяльність, задовольняти потреби споживачів і підтримувати конкурентні позиції на ринку. Своєчасні та сучасні методи управління змінами можна адаптувати, доповнювати або частково застосовувати залежно від конкретної ситуації.

Вибір оптимального методу управління організаційними змінами для конкретного агропідприємства потребує оцінки його рівня розвитку та потенціалу, оскільки різні методи вирішують різні завдання та спрямовані на досягнення різних цілей. Від правильного підбору методів управління змінами залежить ефективність діяльності підприємства та його стратегічний успіх.

Зміни в будь-якій сфері діяльності часто викликають негативну реакцію значної частини персоналу та структурних підрозділів, безпосередньо залучених до процесу змін. Ці реакції можуть проявлятися у вигляді опору організаційним нововведенням, опортуністичної поведінки або навіть активного перешкоджання впровадженню змін.

Реалізація стратегій, розроблених на основі стратегічного управління, зазвичай потребує значних трансформацій організаційної культури та структури підприємства. Опір працівників організаційним змінам може бути настільки сильним, що навіть досвідчені менеджери з достатніми повноваженнями та компетенціями не завжди здатні його подолати. Для

забезпечення успіху інновацій можливо застосовувати різні стратегії організаційних змін – або «проривні» зміни, або поступовий розвиток потенціалу змін, з урахуванням їхніх переваг та ризиків.

При впровадженні політики змін керівництвом агроформування нами рекомендовано застосовувати підходи, такі як метод проб і помилок, переговори та директивна політика, з урахуванням наступних факторів темпи впровадження змін, рівень ризику, повнота наявної інформації, достатність повноважень особи, що реалізує зміни, характер та ступінь опору.

Політика управління організаційними змінами може реалізовуватися через спеціальні пілотні проекти, постановку конкретних завдань, формування робочих груп, проведення експериментів, використання інноваційних методів організації праці та створення нових структур. Водночас слід пам'ятати, що ключовими агентами як змін, так і опору є персонал.

Дослідження показують, що більшість працівників спочатку ставляться насторожено до впровадження інновацій. Це пояснюється тим, що зміни, внесені керівництвом, можуть вплинути на їхні посадові обов'язки та становище в підприємстві, що провокує опір, оскільки співробітники прагнуть уникнути невизначених і незрозумілих ситуацій. Для одних зміни можуть стати можливістю професійного зростання, для інших – загрозою втрати роботи. В результаті частина працівників активно підтримує впровадження нововведень і стає їх прихильниками, тоді як інші чинять опір або пасивно спостерігають за розвитком подій.

У цьому контексті особливого значення набуває формування та трансформація організаційної культури. Ключовим чинником поступового подолання опору є адаптація основних принципів організаційної культури відповідно до стратегічного напрямку розвитку агропідприємства. В науковій літературі підкреслюється, що формування організаційної культури має двосторонній характер: вона інтегрує і передає культурні атрибути організації зовнішньому середовищу, водночас впливаючи на внутрішнє середовище через формування думок, традицій та моделей поведінки співробітників

аграрного підприємства (рис. 3.1).

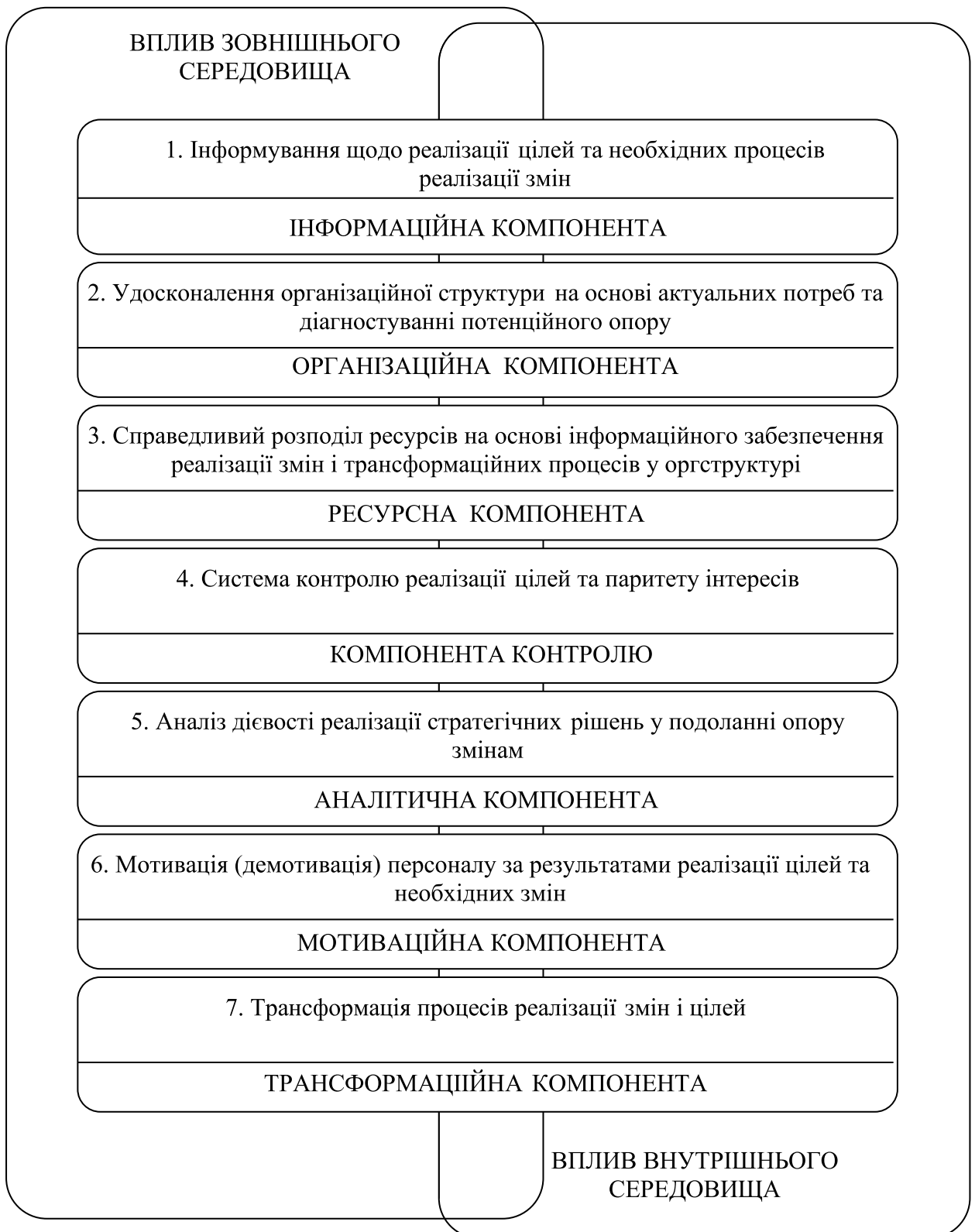


Рис. 3.1. Рекомендований механізм подолання опору організаційним змінам аграрного підприємства, 2026-2030 рр.

Особливістю агропідприємства є наявність різних категорій персоналу, які по-різному сприймають та реагують на зміни. Якщо когнітивні та компетентнісні критерії в цілому відповідають реаліям функціонування агроформування, то корпоративно-рефлексивні критерії, особливо з урахуванням нових економічних умов, потребують удосконалення. Необхідно налагодити ефективні механізми подолання опору змінам та забезпечення адаптації працівників до нововведень. Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства здебільшого проявляється директивно, тоді як внутрішнє середовище формується під прямим впливом вищого керівництва та менеджерів середньої ланки. У зв'язку з цим одним із ключових завдань менеджера є створення гнучкої системи управління та індивідуалізованого підходу до формування організаційної культури через ефективну взаємодію різних структурних підрозділів. Інформування та обґрунтування стратегічних рішень є необхідною умовою комплексного впровадження змін. Це пояснюється тим, що інформаційні прогалини часто призводять до когнітивної невизначеності та підвищують опір змінам серед усіх груп персоналу.

Загалом ці механізми формують класичну структуру організаційно-економічного механізму управління, проте зміст його складових має суттєві особливості. Першим і ключовим елементом такого механізму є інформаційна складова, яка відіграє вирішальну роль у подоланні опору змінам. Вона передбачає усунення «інформаційної прогалини» шляхом системного інформування всіх зацікавлених сторін про цілі, завдання та процеси, необхідні для успішного впровадження змін.

Організаційна складова передбачає організацію процесу впровадження змін із мінімальним опором, а також вдосконалення організаційної структури підприємства з урахуванням поточних потреб і результатів діагностики потенційного опору. Актуальні вимоги визначаються відповідно до затверджених цілей, а керівництво систематично оцінює можливий рівень опору через анонімне анкетування та співбесіди з керівниками різних рівнів і зон відповідальності.

У подоланні опору організаційним змінам істотне значення має ресурсна складова, оскільки в будь-якій організації існує постійна конкуренція за ресурси – від заробітної плати до матеріально-технічного забезпечення ключових операційних процесів структурних підрозділів. Основна увага в цьому блоці механізмів приділяється справедливому розподілу ресурсів на основі прозорого інформаційного забезпечення процесу реалізації трансформацій та змін організаційної структури.

Компонента контролю передбачає ефективне функціонування системи контролю для досягнення стратегічних цілей та забезпечення балансу інтересів усіх зацікавлених сторін. Недостатньо продуманий підхід до контролю може послаблювати окремі елементи системи та створювати хаотичність у її роботі.

Аналітична складова передбачає детальний аналіз ефективності впровадження стратегічних рішень у процесі подолання опору змінам. Систематична обробка інформації, отриманої як з офіційних, так і з неофіційних джерел, здійснюється із залученням даних від лідерів неформальних груп. Лише на основі комплексного аналізу такої інформації можливо приймати обґрунтовані управлінські рішення, які реально впливають на ситуацію та мотивують або демотивують конкретних працівників.

Мотиваційна складова механізму управління змінами є одним із ключових елементів, оскільки опір нововведенням часто можна компенсувати ефективними мотиваційними підходами та інструментами. Працівники повинні чітко розуміти ключові показники ефективності та стратегічні цілі підприємства, а винагорода має прямо відповідати зусиллям, вкладеним у досягнення цих цілей.

Водночас мотиваційні засоби не завжди дозволяють подолати опір змінам. Це пояснюється тим, що мотиваційні інструменти можуть бути ефективними лише для певних груп працівників, а для тих, хто демонструє опортуністичну поведінку або свідомо перешкоджає впровадженню змін, вони не завжди діють. Зазвичай таких співробітників небагато, і їхнє незадоволення

частіше пов'язане з втратою влади, а не матеріальних стимулів. В організаціях із наявністю опортуністичних працівників доцільно розривати трудові відносини з порушниками та захищати права підприємства через законні засоби, зокрема в судовому порядку.

Результативною складовою запропонованого механізму є трансформація процесів реалізації змін та досягнення стратегічних цілей підприємства. Під час подолання опору важливо не переступати певну межу, за якою можуть розвиватися деструктивні процеси, хаотично перерозподілятися ресурси і виникати загроза розвалу організації.

Механізм подолання опору змінам має бути достатньо гнучким та оперативним, здатним реагувати на внутрішні та зовнішні стимули. Лише за таких умов менеджмент агропідприємства може ефективно впроваджувати та запускати цей механізм. У протилежному випадку випадковий або хаотичний характер реалізації змін у агропродовольчій сфері може нівелювати всі спроби конструктивного вирішення проблем і загальмувати досягнення поставлених цілей.

Отже, ефективне управління організаційними змінами потребує збалансованого підходу, який поєднує гнучкість, контроль та оперативне реагування на зовнішні та внутрішні фактори, забезпечуючи стабільну реалізацію стратегічних цілей агроформування.

3.2. Мінімізація опортуністичної поведінки та подолання опору організаційним змінам в аграрному підприємстві

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища ефективне управління проектами та бізнес-процесами стає ключовим фактором успішного функціонування аграрних підприємств. Складність організаційних процесів, необхідність координації дій між різними структурними підрозділами та високий рівень конкуренції висувають підвищені вимоги до

інструментів планування, контролю та комунікації всередині організації.

Одним із сучасних рішень, що дозволяє комплексно управляти проектами, завданнями та ресурсами підприємства, є платформа OpenProject. Вона забезпечує централізовану організацію робочих процесів, підтримує колаборацію між співробітниками, дозволяє ефективно планувати завдання, відстежувати їх виконання та аналізувати результати. Використання OpenProject сприяє підвищенню прозорості діяльності, зменшенню опору змінам серед персоналу та формуванню культури спільної відповідальності за досягнення стратегічних цілей.

Запровадження OpenProject в агропідприємстві є важливим кроком до інтеграції сучасних технологій управління, оптимізації внутрішніх комунікацій та підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

Крім того, для підвищення ефективності управління бізнес-процесами, покращення результативності господарської діяльності та оптимізації комунікацій, а також для стимулювання ініціативності персоналу доцільним є використання функціональної програми OpenProject.

У якості інструменту для покращення внутрішньої комунікаційної системи агропідприємства рекомендовано застосовувати OpenProject (додаток Е). Платформа забезпечує централізоване управління проектами, завданнями та бізнес-процесами, а також підтримує колаборацію між співробітниками. Консультація та технічна підтримка доступні через онлайн-ресурси, а користувачі можуть працювати як із веб-версією, так і з десктопними клієнтами (Windows, MacOS) та мобільними додатками (Android, iOS). OpenProject має безкоштовну версію з базовим функціоналом (табл. 3.1).

Аналіз функціональних можливостей платформи OpenProject демонструє її високий потенціал для ефективного впровадження у діяльність підприємства в період 2026–2030 рр. Використання інструментів планування та управління завданнями, Gantt-діаграм, колабораційних механізмів, контролю виконання, управління ресурсами та централізованого зберігання

документів забезпечує комплексний підхід до організації робочих процесів.

Таблиця 3.1

Функціональні можливості платформи OpenProject при впровадженні в підприємстві, 20206-2030 рр.

Функціональні можливості	Особливості застосування	Механізм впливу на персонал	Очікуваний ефект на мотивацію та подолання опору
Планування та управління завданнями	Розподіл завдань між відділом виробництва та відділом постачання насіння і добрив	Чітке призначення відповідальних за завдання, визначення термінів і пріоритетів	Знижує ухиляння від обов'язків, формує дисципліну, зменшує опортуністичну поведінку
Gantt-діаграми та таймлайни	Відображення етапів збору врожаю, логістики та реалізації продукції	Візуалізація залежностей та критичних термінів	Мінімізує хаотичне виконання завдань, підвищує прозорість процесів і прийняття нововведень
Колаборація та обговорення завдань	Спільне обговорення планів маркетингових кампаній та підготовки техніки	Коментарі та обговорення завдань у команді	Сприяє взаємній підтримці, зменшує конфлікти та опортунізм, стимулює залученість
Контроль виконання та аналітика	Відстеження виконання підготовки до посівної кампанії та ключових показників відділу збуту	Систематичне відстеження прогресу і результатів	Дозволяє своєчасно виявляти опір та недисципліновану поведінку, коригувати процеси
Управління ресурсами	Розподіл тракторної техніки та персоналу між полями	Моніторинг завантаженості персоналу і ресурсів	Забезпечує справедливий розподіл, зменшує внутрішню конкуренцію та опортунізм
Централізоване зберігання документів	Зберігання інструкцій щодо роботи на техніці та стандартів обробки ґрунту	Доступ до актуальних файлів та інструкцій	Знижує когнітивну невизначеність, підвищує готовність персоналу приймати зміни
Повідомлення та сповіщення	Автоматичні сповіщення про зміни графіків збору врожаю	Своєчасне інформування про зміни у завданнях	Зменшує страх перед нововведеннями, знижує опір і підвищує оперативність реакції

Запровадження платформи сприяє підвищенню прозорості процесів, чіткому розподілу відповідальності та термінів виконання, а також моніторингу прогресу реалізації завдань. Це дозволяє своєчасно виявляти прояви опору змінам та недисципліновану поведінку, коригувати управлінські

рішення та мінімізувати прояви опортуністичної поведінки.

Таким чином, застосування OpenProject сприяє формуванню дисципліни, підвищенню залученості персоналу, оптимізації розподілу ресурсів та зменшенню когнітивної невизначеності. Загалом, платформа створює умови для ефективного управління змінами, підвищення мотивації співробітників та забезпечення успішної реалізації стратегічних цілей агропідприємства.

За допомогою OpenProject можна проаналізувати, яким чином використання платформи сприяє налагодженню комунікацій, підвищенню прозорості процесів та зменшенню опору персоналу до змін. Об'єднання колективу та зменшення опору можливе також через спільне прийняття рішень і координацію дій усіх структурних підрозділів (табл. 3.2).

На нашу думку, оптимальним є прийняття рішень у невеликих групах чисельністю 8–10 осіб.

Таблиця 3.2

Рекомендовані елементи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень з контексті забезпечення управління змінами підприємства, 2026-2030 рр.

Елемент удосконалення	Характеристика
1	2
Науковий підхід із врахуванням психології прийняття управлінських рішень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення повної та своєчасної інформації для прийняття рішень. 2. Систематична оцінка та класифікація наявних матеріалів. 3. Фокус на глибокому аналізі проблеми. 4. Забезпечення конкретності, чіткості та оперативності рішень
Залучення виконавців до процесу прийняття рішень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання психологічних методів для подолання «соціальної інертності». 2. Використання сучасних форматів проведення нарад та робочих зустрічей. 3. Застосування методик психологічної активізації учасників
Прийняття рішень у малих групах	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення оперативного обговорення та узгодження рішень. 2. Підвищення відповідальності та залученості учасників. 3. Зменшення ризику опортуністичної поведінки та формування колективної відповідальності

Продовж. табл. 3.2

1	2
Використання цифрових платформ для управління проектами (OpenProject, CRM)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Централізоване планування та відстеження завдань. 2. Прозорість виконання проектів та бізнес-процесів. 3. Можливість спільного обговорення рішень і документів. 4. Своєчасне інформування про зміни та нововведення, зменшення опору персоналу
Аналітичне забезпечення прийняття рішень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання даних ключових показників та аналітики для оцінки ефективності рішень. 2. Своєчасне виявлення «вузьких місць» та потенційних ризиків. 3. Підвищення обґрунтованості рішень і довіри персоналу до керівництва

Великі групи знижують ефективність дискусій, обмежують творчий потенціал учасників та сприяють виникненню явища «соціальної лінощі». У такому разі працівники стають залежними від колег, ухиляються від виконання обов'язків, не висловлюють власних пропозицій і не беруть на себе відповідальність.

Зменшення опору організаційним змінам, формування єдності колективу навколо спільних завдань, ідей та цілей, а також стимулювання взаємопідтримки та ідентифікації працівників із агроформуванням, значною мірою відбувається під час проведення нарад. Для досягнення цих результатів у процесі спілкування з персоналом рекомендується застосовувати спеціальну систему активізації персоналу (табл. 3.3).

Таким чином, виходячи зі специфіки управління підприємством та практики впровадження змін, а також враховуючи прогресивну налаштованість керівництва й його усвідомлення необхідності розвитку цих процесів, запропоновані заходи вважаються доцільними для впровадження.

Залучення до процесу управління змінами не лише топ-керівництва, але й інших категорій персоналу дозволяє досягти високого рівня лояльності, підтримати та формувати в працівників відчуття власної значущості та важливості. У зв'язку з цим, рекомендується одночасно з удосконаленням системи цінностей розпочати вдосконалення корпоративної культури

досліджуваного агропідприємства.

Таблиця 3.3

**Рекомендовані елементи психологічної активізації персоналу
підприємства, 2026-2030 рр.**

Елемент активізації	Методи та техніки	Очікуваний ефект на персонал	Підтримка OpenProject
Мотиваційне залучення	Початок наради з позитивних новин або успішних кейсів підрозділів. Визнання досягнень кожного учасника перед колективом	Підвищення зацікавленості, формування позитивного настрою, стимулювання активності	Відображення досягнень у звітах, автоматичні нагадування про успіхи
Інтерактивні техніки	Мозкові штурми з обмеженням часу. Робота в малих підгрупах з подальшим обміном результатами	Стимулює творчість, покращує залученість, сприяє обговоренню різних точок зору	Спільні завдання та коментарі до них, обговорення ідей у форматі задач, призначення підгруп
Методи активної участі	Ротація ролей (ведучий, доповідач, модератор). Використання «живих голосувань» та опитувань	Залучає всіх учасників, підвищує відповідальність, зменшує пасивність і опортунізм	Призначення відповідальних за завдання, голосування та обговорення статусу завдань у системі
Психологічні прийоми відповідальності	Призначення персональної відповідальності за завдання. Встановлення чітких термінів та очікуваних результатів	Формує колективну відповідальність, підвищує дисципліну, мінімізує ухиляння від обов'язків	Відстеження виконання завдань через Gantt-діаграми та контрольні точки, прозорі показники для кожного
Робота в малих групах (8–10 осіб)	Оптимальний розмір груп для обговорень та прийняття рішень	Забезпечує жваву дискусію, зменшує «соціальну ліню», підвищує ефективність прийняття рішень	Формування окремих проєктів або підпроєктів для малих груп, призначення завдань підгрупам, моніторинг прогресу

Додатково необхідно оптимізувати розподіл і компенсацію працівників для зменшення опору організаційним змінам. Зокрема, доцільно розглянути задачу оптимізації робочої сили між існуючими підрозділами з метою мінімізації витрат на оплату праці.

Важливим аспектом є також оптимізація структури розподілу персоналу та системи компенсацій. У зв'язку з цим розглядається задача оптимізації раціонального розподілу трудових ресурсів між існуючими підрозділами з метою мінімізації витрат на оплату праці. Діяльність агроформування організована через три основні підрозділи: адміністративний, фінансово-комерційний та виробничий, при цьому середньогодинна оплата праці працівників цих відділів становить 51,25 грн, 46,25 грн та 37,00 грн відповідно.

Тривалість робочого дня для працівників адміністративного, фінансового та комерційного підрозділів становить 8 годин, тоді як для працівників сільськогосподарського виробництва – 10 годин. Кількість робочих днів у році складає: для адміністративного персоналу – 281 день, для працівників фінансово-комерційних підрозділів – 275 днів, а для працівників сільськогосподарського виробництва – 270 днів (додаток Ж).

Визначимо оптимальну чисельність працівників у кожному підрозділі таким чином, щоб забезпечити повне використання кадрового ресурсу загальною кількістю 44 особи; мінімізацію витрат на фонд оплати праці, при цьому загальна сума фонду не повинна перевищувати 80000,0 грн.

Водночас, чисельність працівників у підрозділах має відповідати мінімальним обмеженням: адміністративний – не менше 3 осіб, фінансово-комерційний – не менше 9 осіб, виробничий – не менше 32 осіб.

Для цього побудуємо математичну модель, позначивши x_1 , x_2 та x_3 відповідно чисельність працівників адміністративного, фінансово-комерційного та виробничого підрозділів.

$$\left\{ \begin{array}{l} x_1 + x_2 + x_3 = 44; \\ x_1 \geq 7; \\ x_2 = 11; \\ x_3 \geq 100; \\ x_1; x_2; x_3 \geq 0; \\ Z \leq 80000. \end{array} \right.$$

Цільова функція:

$$Z=250 \cdot 281x_1+210 \cdot 275x_2+170 \cdot 270x_3 \rightarrow \min$$

За допомогою інструменту «Пошук рішення» в MS Excel було отримано результати оптимізаційної задачі. Згідно з розрахунками, при чисельності 3 працівники в адміністративному підрозділі, 9 – у фінансово-комерційному та 32 – у виробничому, мінімальна сума фонду оплати праці становить 4458,18 тис. грн. Прозоре визначення оптимальної чисельності персоналу в кожному підрозділі сприяє зниженню внутрішньої напруги та формування позитивного іміджу підприємства серед працівників.

На сьогодні досліджуване агропідприємство для подолання опору організаційним змінам переважно застосовує нематеріальні стимули, зокрема: систематичний аналіз досягнень працівників у реалізації господарських цілей та подальше публічне визнання їхніх успіхів, що підкреслює цінність кожного співробітника для підприємства.

У сучасних умовах, зважаючи на численні виклики, з якими стикаються агроформування, немає універсальних рекомендацій щодо подолання опору організаційним змінам. Кожне підприємство має унікальну структуру та специфічні функціональні елементи, тому для уникнення негативних наслідків необхідно ретельно планувати процес впровадження змін, своєчасно визначати причини та джерела опору і ефективно їх усувати. Це передбачає створення спеціального плану подолання опору.

Розробка та застосування заходів може здійснюватися безпосередньо після виявлення будь-якого прояву опору, адже кожен випадок є унікальним і неповторним. Основні переваги формування такого плану дій:

- оперативна реакція на виникнення опору та визначення шляхів його подолання;

- скорочення часу на вирішення проблем, пов'язаних з опором;

- прискорення впровадження змін на підприємстві завдяки превентивним заходам щодо подолання опору.

Нами рекомендовано наступний план заходів щодо подолання опору змінам в умовах впровадження стратегії розвитку для досліджуваного

підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендований план заходів щодо подолання опору організаційним змінам в умовах впровадження стратегії розвитку підприємства, 2026-2030 рр.

Заходи	Особливості застосування	Конкретні дії, методи реалізації	Відповідальні
Формування плану адаптації до змін, стимулювання та підтримка персоналу	Спротив працівників через складність індивідуальної адаптації до змін	Розробка покрокових інструкцій для працівників. Проведення інформаційних сесій та навчальних тренінгів. Регулярна оцінка прогресу адаптації та зворотній зв'язок	Директор, головні спеціалісти
Використання партисипативного управління людськими ресурсами	Недостатня або відсутня інформація щодо змісту програми заходів змін	Залучення працівників до обговорення змін. Проведення робочих груп та опитувань. Врахування пропозицій працівників при прийнятті рішень	Директор, головні спеціалісти
Подолання активного опору працівників	Виявлений активний опір або негативне ставлення до змін	Організація тренінгів із розвитку командного духу та комунікативних навичок. Проведення соціально-психологічних вправ для зменшення конфліктів. Менторська підтримка для працівників	Директор, головні спеціалісти
Проведення переговорів і підписання домовленостей	Опір окремих працівників або груп через страх втрати привілеїв	Індивідуальні та групові консультації. Пояснення переваг змін для кожного працівника	Головні спеціалісти
Підвищення загальної задоволеності змінами	Потреба у мотивації та кар'єрному розвитку	Впровадження системи кар'єрних щаблів та бонусів за участь у змінах. Проведення регулярних оцінок ефективності роботи та індивідуальних консультацій	Директор, начальник відділу кадрів
Становлення позитивного психологічного клімату	Потреба у постійному підтриманні колективного настрою	Проведення «5-хвилинок» кілька разів на тиждень. Організація командоутворюючих заходів та внутрішніх конкурсів. Моніторинг морального стану колективу через опитування	Головні спеціалісти

Отже, враховуючи особливості управління аграрним підприємством, прогресивну налаштованість керівництва та усвідомлення ним актуалізована необхідність удосконалення процесів управління змінами, а також практики формування згуртованості колективу. Відтак, можна зробити висновок, що запропоновані заходи є доцільними та ефективними для впровадження.

За допомогою даних наступної табл. 3.5 розглянемо очікувані результати від запропонованих заходів щодо подолання опору організаційним змінам.

Таблиця 3.5

**Прогнозовані результати від заходів щодо подолання опору
організаційним змінам підприємства, 2026-2030 рр.**

Заходи	Прогнозовані результати	Період реалізації заходу, рр.
Формування плану адаптації до змін, стимулювання та підтримка персоналу	90 % працівників ознайомлені з планом адаптації; 80 % позитивного зворотного зв'язку від персоналу	2026–2027: підготовка та пілотна реалізація; 2028–2030: постійне впровадження
Використання партисипативного управління	70 % працівників беруть участь у робочих групах; 60 % запропонованих змін прийняті	2026–2030: систематично
Подолання активного опору працівників	зменшення випадків конфліктів на 50 %	2026–2028: основна фаза; 2029–2030: підтримка та контроль
	75 % учасників тренінгів демонструють покращення комунікацій	2026–2027: активна фаза; 2028–2030: контроль виконання
Проведення переговорів і підписання домовленостей	100 % ключових працівників підписали домовленості; 80 % працівників висловлюють готовність до змін	2026–2028: основна фаза; 2029–2030: підтримка та контроль
Підвищення загальної задоволеності змінами	70 % персоналу задоволені можливостями кар'єрного росту; зменшення плинності персоналу на 20%	2026–2030: систематично
Становлення позитивного психологічного клімату	80 % працівників позитивно оцінюють атмосферу на роботі; збільшення участі у командних заходах на 50 %	2026–2030: систематично

Тож, запропоновані рекомендації у табл. 3.5 дозволяють системно

підходити до управління організаційними змінами, мінімізувати опір персоналу, стимулювати активну участь співробітників та формувати позитивний психологічний клімат. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності, розвитку корпоративної культури та забезпеченню стійкого стратегічного розвитку підприємства. Очікується, що завдяки формуванню плану адаптації до змін 90 % працівників будуть ознайомлені з відповідними заходами, а 80 % нададуть позитивний зворотний зв'язок, що забезпечить базу для подальшого впровадження змін.

Використання партисипативного управління дозволить досягти залученості 70 % персоналу у робочих групах та забезпечить прийняття 60 % запропонованих змін, що сприятиме формуванню колективної відповідальності. Подолання активного опору працівників спрямоване на зменшення конфліктів на 50 % та покращення комунікацій у 75 % учасників тренінгів, що забезпечить більш ефективну взаємодію в колективі.

Переговори та підписання домовленостей забезпечать підписання 100 % ключовими працівниками та готовність 80 % персоналу до змін, що мінімізує ризики опору та сприяє узгодженості дій. Підвищення загальної задоволеності змінами дозволить 70 % працівників оцінити позитивно можливості кар'єрного зростання та зменшить плинність кадрів на 20 %, а формування позитивного психологічного клімату забезпечить позитивну оцінку атмосфери на роботі 80 % персоналом та збільшення участі у командних заходах на 50 %.

Отже, систематична реалізація зазначених заходів протягом 2026–2030 рр. створює передумови для ефективного подолання опору змінам, підвищення мотивації персоналу та забезпечення стійкого стратегічного розвитку агропідприємства.

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища ефективне управління організаційними змінами є ключовим чинником стабільного розвитку аграрного підприємства. Дослідження показало, що успіх трансформаційних процесів значною мірою залежить від комплексного підходу, який включає систематичне планування змін, активне залучення

персоналу, впровадження прозорих механізмів комунікації та мотивації, а також оперативний контроль і коригування процесів.

Важливим є поєднання психологічних, організаційних та ресурсних компонентів управління змінами, що дозволяє мінімізувати опір персоналу та знизити прояви опортуністичної поведінки. Забезпечення прозорості прийняття рішень, впровадження інноваційних методів управління та розвиток корпоративної культури сприяють підвищенню лояльності працівників, зміцненню командної взаємодії та формуванню позитивного психологічного клімату.

Отже, перспективні шляхи удосконалення управління організаційними змінами передбачають інтеграцію сучасних інформаційних платформ, систематичне планування адаптаційних заходів, розвиток партисипативного управління, оптимізацію розподілу ресурсів та комплексне стимулювання персоналу. Реалізація таких підходів дозволить аграрному підприємству підвищити ефективність управління змінами, забезпечити стійке функціонування в умовах сучасного бізнес-середовища та зміцнити його конкурентні позиції.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано механізм подолання опору організаційним змінам аграрного підприємства. Механізм подолання опору змінам має бути достатньо гнучким та оперативним, здатним реагувати на внутрішні та зовнішні стимули. Лише за таких умов менеджмент агропідприємства може ефективно впроваджувати та імплементувати цей механізм.

2. Досліджено переваги використання функціональної програми OpenProject для підвищення ефективності управління бізнес-процесами, покращення результативності господарської діяльності та оптимізації комунікацій, а також для стимулювання ініціативності персоналу.

Запровадження платформи сприяє підвищенню прозорості процесів, чіткому розподілу відповідальності та термінів виконання, а також моніторингу прогресу реалізації завдань. Це дозволяє своєчасно виявляти прояви опору змінам та недисципліновану поведінку, коригувати управлінські рішення та мінімізувати прояви опортуністичної поведінки.

3. Запропоновано спеціальну систему активізації персоналу підприємства, що сприятиме зменшенню опору організаційним змінам, формування єдності колективу навколо спільних завдань, ідей та цілей, а також стимулювання взаємопідтримки та ідентифікації працівників із агроформуванням, значною мірою відбувається під час проведення нарад.

4. Доведено, що систематична реалізація зазначених заходів протягом 2026–2030 рр. створює передумови для ефективного подолання опору змінам, підвищення мотивації персоналу та забезпечення стійкого стратегічного розвитку агропідприємства. Очікується, що завдяки формуванню плану адаптації до змін 90,0 % працівників будуть ознайомлені з відповідними заходами, а 80,0 % нададуть позитивний зворотний зв'язок, що забезпечить базу для подальшого впровадження змін. Використання партисипативного управління дозволить досягти залученості 70,0 % персоналу у робочих групах та забезпечить прийняття 60,0 % запропонованих змін, що сприятиме формуванню колективної відповідальності. Подолання активного опору працівників спрямоване на зменшення конфліктів на 50,0 % та покращення комунікацій у 75,0 % учасників тренінгів, що забезпечить більш ефективну взаємодію в колективі тощо.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що ефективне управління організаційними змінами забезпечує підвищення ефективності виробництва, розвиток інновацій, зміцнення корпоративної культури та забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства.

2. За 2020–2024 рр. у господарстві спостерігається скорочення чисельності працівників, зайнятих у сільському господарстві. Загальна середньооблікова чисельність персоналу зменшилася з 249 осіб у 2020 р. до 203 осіб у 2024 р., тобто на 46 осіб або 18,5 %. Так, кількість працівників у рослинництві скоротилася на 34 особи (з 214 ос. до 180 ос.), що становить 84,1 % рівня 2020 року. Одночасно, чисельність працівників у тваринництві зменшилась ще відчутніше – на 12 осіб, або до 65,7 % від початкового рівня. Попри зниження чисельності персоналу, продуктивність праці значно зросла: з 1200,94 тис. грн/особу у 2020 р. до 1557,3 тис. грн/особу у 2024 р., що на 356,4 тис. грн або на 29,7 % більше, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів і, ймовірно, про зростання рівня механізації, оптимізацію виробничих процесів та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві.

3. У 2020–2024 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку виробництва валової продукції, яке зросло з 299033,0 тис. грн у 2020 р. до 316141,0 тис. грн у 2024 р., що становить +17107,6 тис. грн або 105,7 % і свідчить про поступове відновлення обсягів виробництва після коливань у попередні роки та стабілізацію господарської діяльності.

4. Виручка від реалізації продукції і послуг зросла більш суттєво – з 215801,0 тис. грн до 295530,0 тис. грн, або на 79729,0 тис. грн або на 136,9 %, що свідчить про зростання обсягів продажу та підвищення комерційної активності підприємства. Щодо чистого прибутку, його показник у 2024 р. становив 60641,0 тис. грн, що майже відповідає рівню 2020 р. (-2033,0 тис. грн), хоча протягом періоду спостерігалися значні коливання, включно з

збитками у 2021 р. Це вказує на нестабільність фінансового результату, обумовлену коливаннями витрат, цін та ринкової кон'юнктури.

5. Фінансова стійкість підприємства залишалася середньою, на що вказують дані коефіцієнту автономії, який коливався від 0,365 до 0,796 і у 2024 р. становив 0,469, що свідчить про помірну залежність від залучених джерел фінансування. Одночасно, загальний коефіцієнт ліквідності у 2024 р. дорівнював 1,681, що нижче рівня 2020 р. (2,470), але залишалось достатнім для покриття короткострокових зобов'язань.

6. Показники рентабельності та норми прибутку демонструють зниження ефективності порівняно з початковим рівнем: рівень рентабельності зменшився з 140,5 % до 127,5 %, а норма прибутку знизилась до 9,7 %. Це свідчить про потребу оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення стабільного фінансового результату.

7. Аналіз показує, що корпоративна культура підприємства потребує системного удосконалення для підвищення готовності працівників до організаційних змін. Відсутність чітко комунікованої стратегії та етичних стандартів, обмежена участь співробітників у формуванні корпоративної ідентичності та слабка традиційна практика корпоративних заходів створюють передумови для опору змінам і знижують ефективність трансформаційних процесів.

8. Обґрунтовано механізм подолання опору організаційним змінам аграрного підприємства. Механізм подолання опору змінам має бути достатньо гнучким та оперативним, здатним реагувати на внутрішні та зовнішні стимули. Лише за таких умов менеджмент агропідприємства може ефективно впроваджувати та імплементувати цей механізм.

9. Досліджено переваги використання функціональної програми OpenProject для підвищення ефективності управління бізнес-процесами, покращення результативності господарської діяльності та оптимізації комунікацій, а також для стимулювання ініціативності персоналу. Запровадження платформи сприяє підвищенню прозорості процесів, чіткому

розподілу відповідальності та термінів виконання, а також моніторингу прогресу реалізації завдань. Це дозволяє своєчасно виявляти прояви опору змінам та недисципліновану поведінку, коригувати управлінські рішення та мінімізувати прояви опортуністичної поведінки.

10. Запропоновано спеціальну систему активізації персоналу підприємства, що сприятиме зменшенню опору організаційним змінам, формування єдності колективу навколо спільних завдань, ідей та цілей, а також стимулювання взаємопідтримки та ідентифікації працівників із агроформуванням, значною мірою відбувається під час проведення нарад.

11. Доведено, що систематична реалізація зазначених заходів протягом 2026–2030 рр. створює передумови для ефективного подолання опору змінам, підвищення мотивації персоналу та забезпечення стійкого стратегічного розвитку агропідприємства. Очікується, що завдяки формуванню плану адаптації до змін 90,0 % працівників будуть ознайомлені з відповідними заходами, а 80,0 % нададуть позитивний зворотний зв'язок, що забезпечить базу для подальшого впровадження змін. Використання партисипативного управління дозволить досягти залученості 70,0 % персоналу у робочих групах та забезпечить прийняття 60,0 % запропонованих змін, що сприятиме формуванню колективної відповідальності. Подолання активного опору працівників спрямоване на зменшення конфліктів на 50,0 % та покращення комунікацій у 75,0 % учасників тренінгів, що забезпечить більш ефективну взаємодію в колективі тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богоявленський О.В., Местоян А.Н. Адаптивне управління підприємством – запорука сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 19. С. 118–121. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf. (дата звернення: 23.09.2025).
2. Бурачек І.В., Ярмолюк Д.І. Коучинг на підприємстві: обґрунтування ефективності. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16). С. 126–132. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/22.pdf (дата звернення: 23.09.2025).
3. Воронько-Невіднича Т., Ярош В., Мунтян А. Управління комерційною діяльністю підприємства в умовах організаційних змін. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи*: матер. V Міжнар. науково-практ. Інтернет-конференції, 21 жовтня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 284. С. 67-69.
4. Гвініашвілі Т.З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 26.2. С. 41–45. URL: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/70>. (дата звернення: 25.09.2025).
5. Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Том 2. С. 192–197. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/40.pdf. (дата звернення: 26.09.2025).
6. Гринь С.Л. Побудова когнітивної схеми сутності опору організаційним змінам на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 247–252. URL: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/pobudova-kognitivnoyi-shemi-sutnosti-oporu-organizatsiynim-zminam-na-pidpriemstvi/viewer> (дата звернення: 10.10.2025).

7. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>. (дата звернення: 26.09.2025).
8. Грінченко Р.В. Компоненти підходу до управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1(50). С. 59–63. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/50_2019/13.pdf. (дата звернення: 27.10.2025).
9. Даниленко О.А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8 (110). С. 92–102.
10. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2 (75). С. 88–92. (дата звернення: 23.09.2025).
11. Довгаль О.В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4227>. (дата звернення: 26.09.2025).
12. Єлісеєва О.К., Кутова Н.Г. Система оцінювання ефективності стимулювання персоналу на основі інтегрального показника. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1-2 (52-53). С. 46–54.
13. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 26–32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>. (дата звернення: 26.09.2025).
14. Єрмаков О.Ю., Літвінов В.І., Жибак М.М. Методологічні засади формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах України. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 3–10. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.24.3. (дата звернення: 23.09.2025).

15. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
16. Жорова І.Я. Принципи та специфіка алгоритму управління змінами в освітньому процесі загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 4 (211). С. 5–12. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-4\(211\)-5-12](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-4(211)-5-12). (дата звернення: 20.09.2025).
17. Жорова І.Я. Професійний розвиток менеджерів освіти нової генерації. *Сучасні проблеми підготовки та професійного удосконалення працівників сфери освіти*: тези VII Міжнар. наук.-практ. конф. (23 квітня 2021 року, м. Чернігів) / упоряд. Н. О. Терентьева. Черкаси : Вид. Чабаненко Ю. В., 2021. С. 42–46.
18. Запужляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204–209.
19. Зміна бізнес-процесів у 2023 році під впливом штучного інтелекту. Lemon School. 2023. URL: <https://lemon.school/blog/zmina-biznes-proczesiv-u-2023-rocz-i-pid-vplyvom-shtuchnogo-intelektu> (дата звернення: 20.10.2025).
20. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
21. Комарніцька О.М. Зародження, еволюція розвитку та економічна значимість категорії «трудовий потенціал». *Агросвіт*. 2017. № 1-2. С. 26–31.
22. Кузьменко А.В., Козакова А.С. Продуктивність праці: європейський підхід: продуктивність праці у контексті забезпечення зростання економіки України. *Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського*. 2017. № 20. С. 394–399.
23. Лазоренко В.М., Власенко Л., Сіренко О. Сучасні особливості управління змінами підприємства. *Стратегічний менеджмент*

агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 80-82.

24. Лепа Р.М., Охтень О.О., Сташкевич І.І. Мінімізація опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Економіка промисловості*. 2016. № 3. С. 90–115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2016_3_7. (дата звернення: 26.09.2025).

25. Лісун Я.В., Міх О.М. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 12. С. 97–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_12_24. (дата звернення: 26.09.2025).

26. Ляхович Л.А. Стратегії подолання опору персоналу на підприємствах. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 54–58. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/678/660>. (дата звернення: 26.09.2025).

27. Мельник Л., Вороненко В., Розгон Ю., Ковальов Б., Мазін Ю. Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові трансформації. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 36-43. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-9-8>. (дата звернення: 26.09.2025).

28. Михайлов С.В. Моделювання стратегій управління суб'єктів підприємництва в умовах діджиталізації. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 87–93. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.87. (дата звернення: 26.09.2025).

29. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6884>.

30. Насирова С.В. Гейміфікація як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. *Науковий огляд*. 2019. № 3. С. 6–16. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1791> (дата звернення: 02.10.2025).

31. Никифорак В.А., Мельник О.І., Белінська Ю.О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

32. Обладанюк С., Мунтян А. Управління соціальними проектами в системі менеджменту аграрних підприємств у сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р.; М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. Умань: ВІЗАВІ, 2025. 362 с. С. 219-221.

33. Олійник Н. Ефективне використання влади та стратегій в контексті впливу керівника на підлеглих. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 83–89. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-28>. (дата звернення: 26.09.2025).

34. Островський І.А., Гайденко С.М., Прасол В.М. Стратегічне антикризове управління персоналом: закордонний досвід досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_27. (дата звернення: 23.09.2025).

35. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 13–18.

36. Павлюк Т., Полусмяк Ю., Гончаров А. Новітні можливості стратегічного розвитку інновацій українських підприємств. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 44-50. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-9-9>. (дата звернення: 26.09.2025).

37. Палійчук Є.С., Тимко В.В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. С. 111–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_71. (дата звернення: 20.06.2025).

38. Передало Х.С., Шкріль А.О. Опір змінам в умовах впровадження

нових стратегічних рішень в організаціях. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 101–109. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8406> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.81. (дата звернення: 26.09.2025).

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

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

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

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

43. Приб К.А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2017. № 2. С. 119–126 URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_2_15. (дата звернення: 03.09.2025).

44. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.

45. Різниця між творчістю та інноваціями. *Гаджет-інфо*. 2023. URL: <https://uk.gadget-info.com/difference-between-creativity> (дата звернення: 20.10.2025).

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

47. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38. С. 99–106. URL:

<http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>. (дата звернення: 23.09.2025).

48. Сташкевич І.І. Теоретичні аспекти опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Уе_2015_2015_19. (дата звернення: 26.09.2025).

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

50. Танасюк І., Кіршо С. Розвиток креативності персоналу підприємства як стратегічна умова конкурентоспроможності компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 188–196. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-76>. (дата звернення: 23.09.2025).

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

52. Хвостенко Т. Мозковий штурм або мозкова атака як розповсюджений прийом генерування нових ідей. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 3. С. 45-49. URL : <http://iqholding.com.ua/articles/mozkovii-shturm-abo-mozkova-ataka-yak-rozprovsvudzhenii-priiom-generuvannya-novikh-idei>. (дата звернення: 17.09.2025).

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

54. AI in gaming: A complete guide. Dataconomy. 2023. URL: <https://dataconomy.com/2022/04/29/artificial-intelligence-games/> (дата звернення: 19.10.2025).

55. Bagdadli S., Gianecchini M., Andresen M., Cotton R., Kaše R., Lazarova M., Smale A., Bosak J., Briscoe J., Chudzikowski K., Dello Russo S., Reichel A.

Human capital development practices and career success: the moderating role of country development and income inequality. *Journal of Organizational Behavior*. 2021. Vol. 42. No. 4. P. 429–447. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2506>. (дата звернення: 23.09.2025).

56. Davenport T., Guha A., Grewal D. How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2023. Vol. 48, No. 1. P. 123-141.

57. Deksnyš M. Organizational agility level evaluation model and empirical assessment in high-growth companies. *Nordsci conference on social sciences*, 2018. P. 199–213.

58. Downey H. K., Hellriegel D., Slocum J. W. Individual Characteristics as Sources of Perceived Uncertainty Variability. *Human Relations*. 2017. Vol. 30. № 2. P. 161–174.

59. Grynko T., Shevchenko T., Pavlov R., Shevchenko V., Pawliszczy D. The impact of collaboration strategy in the field of innovation on the effectiveness of organizational structure of healthcare institutions. *Knowledge and Performance Management*. 2020. № 4 (1). P. 37–51. [https://doi.org/10.21511/kpm.04\(1\).2020.04](https://doi.org/10.21511/kpm.04(1).2020.04). (дата звернення: 02.09.2025).

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

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

62. PDCA (Plan Do Check Act) URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm (дата звернення: 28.10.2025).

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

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

65. Understanding Team. What is a Team? URL: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>.

66. Vnoučková L. Monitoring of Labour Mobility as a Way to Competitiveness. *Journal of Competitiveness*. 2012. № 4 (3). P. 105–121. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.03.08>. (дата звернення: 23.09.2025).

67. Voronko-Nevidnycha T., Bezpalko T., Muntian A. Sustainable development of the agricultural sector of Ukraine under the impact of wartime challenges: transformation and recovery strategies. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 5: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2025. Czech Republic. 319 p. P. 130-136.