

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ.Є.В.ХРАПЛИВОГО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітнього рівня «Магістр»

на тему: «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ШЛЯХИ ЙОГО
ВДОСКОНАЛЕННЯ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ
XXXXXXXXX ОБЛАСТІ»

Виконав: студент ___ курсу, групи Мо-62
спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)
Діана-Марія ЦОЛКОВСЬКА
(ім'я та прізвище)

Керівник _____ Олеся БІНЕРТ
(ім'я та прізвище)

Рецензент: _____
(ім'я та прізвище)

ДУБЛЯНИ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ.Є.В.ХРАПЛИВОГО

Освітній рівень «Магістр»
Спеціальність «073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис)

к.е.н.доц.,Лілія

ВОЙНИЧА

(звання, ступінь, ім'я та
прізвище)

«__» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студенту

Діана-Марія Цюлковська

(ім'я та прізвище)

1. Тема роботи: «Управління змінами та шляхи його вдосконалення в аграрних підприємствах xxxxxxxx області»

Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Олеся БІНЕРТ

(ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом ЛНУП від «17» лютого 2023 р. № 331/к-с

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи до «08» січня 2024 р.

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: Офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики у xxxxxxxx області.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1.Теоретичні основи управління змінами в аграрних підприємствах

1.1.Сутність та класифікація змін в системі управління аграрних підприємств.

1.2. Фактори, які впливають на управління змінами в сільськогосподарських підприємствах 1.3.Методичні особливості ефективності змін та інноваційного розвитку Розділ 2. Аналіз управління змінами в аграрних підприємствах xxxxxxxx області

2.1.Організаційно-економічна характеристика підприємств сільського господарства xxxxxxxx області 2.2 Аналіз впливу інноваційних змін на аграрні сектори: визначення критеріїв оцінки потенціалу змін в сільському

господарстві

2.3. Аналіз можливостей галузі господарювання для визначення вектору стратегічних змін на сільськогосподарських підприємствах

Розділ3.Розробка рекомендацій та шляхів вдосконалення управління змінами 3.1. Формулювання рекомендацій щодо оптимізації процесів управління змінами в сільськогосподарських підприємствах 3.2. Розробка комплексу з впровадження змін на ФГ «ххххх» 3.3 Визначення ключових кроків для впровадження інноваційних змін та поліпшення потенціалу агропідприємств

5. Перелік графічного матеріалу: Схеми, графіки, діаграми

6. Дата видачі завдання «09» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1)	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану		
2)	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).		
3)	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Кінцеве редагування та оформлення кінцевого варіанту роботи.		
4)	Кінцеве оформлення дипломної роботи (Здача КР керівнику виправлення його зауважень; перевірка на плагіат, здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).		
5)	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР).		

Студент

(підпис)

Діана-Марія ЦОЛКОВСЬКА

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи:

(підпис)

к.е.н., доц. Олеся БІНЕРТ

(наук.ступ., вчене звання, ім'я та прізвище)

Кваліфікаційна робота: 84 с. текстової частини, 30 таблиць, 22 рисунків, 59 літературних джерел.

Цюлковська Д-М. Управління змінами та шляхи його вдосконалення в аграрних підприємствах xxxxxxxx області Кваліфікаційна робота. Кафедра підприємництва та торгівлі. Дубляни, Львівський НУП, 2024.

У кваліфікаційній роботі висвітлено теоретичні основи управління змінами в аграрних підприємствах Розглянуто фактори, які впливають на управління змінами в сільськогосподарських підприємствах а також методичні особливості ефективності змін та інноваційного розвитку. Проведено характеристику, аналіз управління змінами в аграрних підприємствах Львівської області та організаційно-економічна характеристика підприємств сільського господарства xxxxxxxx області. Здійснено аналіз можливостей галузі господарювання для визначення вектору стратегічних змін на сільськогосподарських підприємствах. Сформульовано рекомендації щодо оптимізації процесів управління змінами в сільськогосподарських підприємствах

АНОТАЦІЯ

Ціолковська Д-М. Управління змінами та шляхи його вдосконалення в аграрних підприємствах xxxxxxxx області

Кваліфікаційна робота присвячена Управління змінами та шляхи його вдосконалення в аграрних підприємствах xxxxxxxx області. Обґрунтовано, що Україна відіграє важливу роль у вирішенні питання продовольчої безпеки не лише для нашої держави, а й у запобіганні глобальної продовольчої кризи, проблема якої особливо гостро постала після повномасштабної московитської навали.

Дано загальну характеристику сучасного стану та визначено основні тенденції розвитку сільськогосподарського виробництва у xxxxxxxx області, а також проведено аналіз економічної ефективності виробництва продукції сільського господарства в усіх категоріях виробників xxxxxx.

Визначено перспективи розвитку сільськогосподарських підприємств xxxxxxxx та основні шляхи покращання діяльності сільськогосподарських підприємств. Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва як запоруки поступального розвитку аграрного сектора економіки. Запропоновано напрями підвищення ефективності виробництва продукції тваринництва. Окреслено напрями удосконалення державної підтримки діяльності та розвитку суб'єктів аграрного підприємництва.

Ключові слова: підприємницька діяльність, аграрне підприємство, функції підприємництва, агробізнес, фермерські господарства, сільські території.

ANNOTATION

Kachala R. State and prospects of agricultural enterprises development of xxxxxxxx region.

The qualification work is dedicated to the study of the current state and prospects of agricultural enterprises development in the Lviv region. It is well-known that Ukraine plays an important role in solving the issue of food security not only for our country, but also in preventing the global food crisis, the problem of which became especially acute after the full-scale muscovite invasion.

A general description of the current state is given and the main trends in the development of agricultural production in the xxxxxxxx region are determined, as well as an analysis of the economic efficiency of the agricultural production in all categories of manufacturers in the area.

The prospects for the development of agricultural enterprises of xxxxxx region and the main ways of improving the activity of agricultural enterprises have been determined. The proposals have been developed for increasing efficiency of crop production as a guarantee of progressive development of the agrarian sector of the economy. Directions for increasing the efficiency of production of animal husbandry products are proposed. The ways of improvement of the state support for the activation and development of agrarian entrepreneurship entities are outlined.

Key words: entrepreneurial activity, agricultural enterprise, functions of entrepreneurship, agribusiness, farms, rural areas.

ЗМІСТ	Ст.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	10
1.1. Сутність та класифікація змін в системі управління аграрних підприємств	10
1.2. Фактори, які впливають на управління змінами в сільськогосподарських підприємствах	22
1.3. Методичні особливості ефективності змін та інноваційного розвитку	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ХХХХХХХХ ОБЛАСТІ	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємств сільського господарства хххххххх області	30
2.2. Аналіз впливу інноваційних змін на аграрні сектори: визначення критеріїв оцінки потенціалу змін в сільському господарстві	38
2.3. Аналіз можливостей галузі господарювання для визначення вектору стратегічних змін сільськогосподарських підприємств	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	55
3.1. Формулювання рекомендацій щодо оптимізації процесів управління змінами в сільськогосподарських підприємствах	55
3.2. Розробка комплексу з впровадження змін на ФГ «хххххх»	60
3.3. Визначення ключових кроків для впровадження інноваційних змін та поліпшення потенціалу агропідприємств	69
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні управління змінами на вітчизняних агропідприємствах є недостатньо дослідженим, а існуючі методи та моделі впровадження інноваційних змін не завжди є актуальними. Динамічне середовище і велика кількість факторів, що впливають на суб'єкти підприємництва, що беруть участь у процесі виробництва агропродукції змушують адміністративний персонал і працівників невідкладно реагувати на інноваційні зміни, що постають в процесі діяльності суб'єктів господарювання. Реакція на такі інноваційні зміни має бути не тільки швидкою, але й ефективною, що дозволить підприємству зберегти свої позиції на ринку та забезпечити своє майбутнє існування. Тому що розробка, впровадження, контроль та оцінка ефективності змін передбачає організаційні впливи, певні управлінські рішення та реорганізація є провідними інструментами змін.

Перш за все, зміни стосуються перетворення функції планування компанії та конкретних інноваційних процесів. Це також охоплює модифікацію структури, реорганізацію процесів та підприємницький реінжиніринг. Важливо відмітити, що менеджерам слід розрізняти інновації та економічні зміни, оскільки вони впливають на оптимізацію та реорганізацію економічної системи та організації взагалі.

В сучасному складному бізнес-середовищі вагому розгляду піддається інтуїтивний та діловий підхід до розробки та впровадження змін в українському агробізнесі. Зміни в стратегічних та поточних планах і рішеннях, як правило, відбуваються рідко та переважно на найвищому рівні управління. Крім того, стратегічні рішення часто є фрагментарними та несистемними, особливо у сферах технологій, ціноутворення, взаємодії з клієнтами та оптимізації кадрового складу. В умовах кризових моментів в економіці на підприємствах переважають дії щодо досягнення недовгострокових здебільшого цілей для збільшення капіталу. Водночас передовий світовий досвід показує, що організації, які націлені лише на існуючі.

Досить багато проблем організації чи сільського господарства щодо управління інноваційними змінами та їх вирішення присвячено видатні наукові напрацювання таких відомих та видних вчених-економістів, як І.М. Акімова, О.В. Виноградова, С.Б. Довбня, М.О. Кизим, А.П. Наливайко, В.С. Пономаренко. Серед вітчизняних вчених питання управління змінами досліджують І. Адізес, А. Арменакіс, Л. Грейнер, Ф. Гуіяр, Дж. Дак, Р. Дафт, Дж. Келлі, Дж. Коттер, Дж. Пфєффер, Р. Холл, М. Ханнан, К. Фрайлінгер. Відсутність єдності у підходах, методах управління та оцінювання інноваційних змін сільського господарства зумовлює важливість здійснення покрокових системних досліджень процесів та характеру інноваційних змін, стратегічне планування теоретичних і методичних положень з метою формування бажаного економічного стану підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління змінами в сільськогосподарських підприємствах.

Предметом дослідження: є теоретичні та практичні аспекти управління змінами в агропідприємствах й покращення на цьому підґрунті ефективності їхньої діяльності.

Мета роботи – удосконалення управління змінами в сільськогосподарських підприємствах засобами інноваційного забезпечення.

Згідно поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- з'ясувати поняття та зміст управління змінами для сільськогосподарських підприємств;
- розглянути важливі концепції, підходи, методи та інструментарій управління змінами сільськогосподарських підприємств;
- провести аналіз результатів господарської діяльності як оцінки готовності впровадження змін сільськогосподарських підприємств;
- дослідити фінансові умови до впровадження інноваційних змін в сільськогосподарському підприємстві;
- проаналізувати можливості галузі господарювання для визначення вектору стратегічних змін в сільськогосподарському підприємстві;

- розробити комплекс з впровадження змін для сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження: діалектичний метод наукового пізнання, структурно-логічний – для з'ясування суті та змісту управління змінами; порівняльний аналіз для групування критеріїв впровадження успішних організаційно-економічних заміни; методи фінансового аналізу – для комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства; статистичних методів оцінки – для розрахунку показників та індикаторів фінансової ліквідності підприємства; SWOT-аналіз сільськогосподарського підприємства для визначення стану готовності до стратегічних змін.

Практична значимість результатів полягає у тому, що узагальнено та запропоновано перелік стратегічних змін, які пропонуються ФГ «xxxxxx» для підвищення ефективності функціонування підприємництва і розвитку адаптивних здібностей керівництва, а також сукупність підходів щодо оцінки ефективності та ризиків впровадження організаційних змін.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в кваліфікаційній роботі отримало подальшого розвитку обґрунтування напрямків удосконалення бізнесу на основі переходу до концепції управління змінами з урахуванням фінансово-економічних передумов, можливостей агропромислової галузі та готовності менеджменту до змін, що дозволяють сільськогосподарському підприємству перейти до нової якості ведення підприємництва.

Інформаційною базою дослідження є законодавча база України, Постанови Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, відповідна нормативна документація, статистичні дані Державного комітету статистики України, фінансова звітність підприємства, наукова література з питань управління змінами, твори сучасних науковців в Україні та закордонні науковці, а також результати власних розрахунків проведених на основі дослідження сільського господарства ФГ «xxxxxx».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність та класифікація змін в системі управління аграрних підприємств

Здатність підприємств до розвитку визначається, переважно, вмінням керівників ефективно взаємодіяти з ключовими факторами бізнес-середовища. Водночас, важливою є гнучкість внутрішнього середовища організації, яке може адаптуватися до нових стратегічних цілей, що виникають на різних етапах її розвитку. Немає універсальної форми організаційної структури, яка забезпечує максимальну ефективність управління на всіх етапах розвитку. Таким чином, зміни в ситуаційних факторах можуть вимагати організаційних змін, коли структура неадекватно реагує на їхні впливи [1].

Термін «зміна» в буквальному розумінні означає внесення корекцій, перетворення або модифікацію; здійснити «зміни» означає зробити щось відмінним від попереднього стану [2]. З філософської перспективи поняття «змін» визначає перехід від одного стану до іншого; воно передбачає певні трансформації в стані речей. Термін "перетворення" вказує на складніші форми переходів, які включають якісні стрибки та незворотні зміни. Існують різноманітні форми перетворень, такі як реформи, революції та інші [3].

Управління змінами представляє собою неперервний процес виправлення напрямку діяльності організації та модифікації поведінки її працівників у контексті змін. Потреба управління змінами в організації виникає з невідповідності процесу управління потребам, що визначається умовами її функціонування. Тлумачення поняття "управління змінами" подано в таблиці 1.1 [5].

Існують чотири підходи до визначення терміну «управління змінами» (див. таблиці 1.1, 1.2)

Таблиця 1.2. Визначення поняття «управління змінами»

Джерело	Визначення
<i>Business Dictionary</i>	Управління змінами- це зведення до мінімуму опору організаційним змінам за рахунок залучення ключових учасників та зацікавлених сторін.
<i>Englis Collins Dictionary</i>	Управління змінами – це стиль управління, що спрямований на стимулювання організацій та приватних осіб до ефективної боротьби зі змінами, що відбуваються в їх роботі.
<i>Change Management Learning Center</i>	Управління змінами – це процес, інструменти та методи для управління бізнес-змінами з боку людей для досягнення необхідних результатів бізнесу, а також розуміння того, що зміни в бізнесі ефективно функціонують лише в межах соціальної інфраструктури на робочому місці
<i>BNET Business Dictionary</i>	Управління змінами- це координація структурованого періоду переходу від ситуації А до ситуації Б задля досягнення стійких змін в межах організації.

Аналіз процесу дозволяє розкрити, як саме відбувається конкретна зміна, розглядаючи її як «послідовність подій, що призвели до значущої зміни в організації» [9]. За цим підходом, організаційні зміни є «перетворенням організації між двома моментами часу» та «процесом переходу від поточного стану до майбутнього, розділеним перехідним періодом» [10; 11, с. 39].

Таблиця 1.2. Підходи до поняття «управління змінами»

Підхід	Сутність підходу
<i>Міждисциплінарний підхід</i>	Управління змінами – це багатоаспектне явище, що вимагає дослідження його з позицій різних наук.
<i>Компетентнісний підхід</i>	Важливість залучення до управління змінами працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та особистими якостями, задля досягнення визначених цілей та завдань змін
<i>Адаптивний підхід</i>	Управління змінами розглядається з точки зору необхідності пристосування підприємства до динаміки зовнішнього середовища.

Визначення терміну «організаційні зміни» не має єдиної наукової концепції, і дослідники підходять до аналізу цього поняття з різних позицій. Організаційні зміни включають дві ключові аспекти: змістовний (що

змінюється?) і процесний (як змінилося?).

З погляду змістовного аналізу, організаційні характеристики зазнають змін протягом визначеного періоду часу. Організаційні зміни можуть охоплювати трансформації, зміни окремих аспектів, елементів та характеристик організації і включати такі аспекти, як:

- зміна способу функціонування організації, її членів та лідерів, форми прийняття та розподілу ресурсів" [5, с.40];
- трансформація господарсько-правової форми та розподілу прав і обов'язків на підприємстві [6, с. 45];
- зміни в основних компонентах організації, таких як стратегія, структура, чи процеси [7, с. 210], а також в бізнес-процесах, культурі, структурі та владі – Д. Бодді [8].

Зміни охоплюють різноманітні сфери діяльності підприємства, такі як:

- зміна цілей організації;
- зміна структури;
- заміна обладнання, устаткування, технологій;
- зміни в можливостях та/або поведінці працівників;
- зміна керівництва.

Крім зазначених аспектів, організаційні зміни також включають в себе зміни в системі управління, які відображені у документації системи управління і стосуються підпорядкованості, повноважень та відповідальності персоналу суб'єкта діяльності. [12].

Отже можна підвести підсумки зміни представляють собою сукупність перетворень в організації в цілому або в її окремих компонентах, спрямованих на перерозподіл відповідальності та обов'язків працівників, оптимізацію зв'язків між організаційними одиницями для досягнення вищої ефективності та результативності підприємства.

В управлінні змінами важливе значення має категорія «стратегічні зміни». Стратегічні зміни виступають основним конструктивним змістом будь-якої стратегії. Наприклад, за визначенням Лапіна О.Н. [13, с. 196]:

- стратегії, які базуються на зміні відносин до цільового ринку, такі як зміна частки ринку, розвиток нового цільового ринку, вихід з ринку або його сегмента;
- стратегії, що визначаються змінами у відносинах з конкурентами, враховуючи встановлені цілі та можливості фірми.
- стратегії, що визначаються змінами в ставленні до продукту або послуги, такі як позиціонування фірми як лідера або послідовника;
- стратегії, засновані на зміні внутрішніх ресурсів, такі як зменшення витрат, розвиток на основі внутрішніх ресурсів - матеріальних і нематеріальних, стратегія консолідації;

На сьогоднішній день існує різноманітні визначення поняття «стратегічні зміни». Стратегічні організаційні зміни вказують на впровадження нових методів і технологій з метою адаптації діяльності компанії до змінних вимог ринку або використання можливостей, що виникають у бізнес-середовищі [14, с. 49].

Засновник концепції стратегічного менеджменту І. Ансофф розглядає стратегічні зміни як чотириетапний процес, що включає етапи аналізу поточної ситуації, вивчення факторів ситуації, вибір стратегії змін та контроль за їх реалізацією та впровадженням [16].

Стратегічні зміни виступають ключовим елементом управління, формуючи нову якість під час розвитку організації. Вони є центральним об'єктом управління при реалізації функціональної, спеціалізованої та корпоративної стратегій в цілому, визначаючи перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший.

Зміни виявляються критичними для будь-якої організації, оскільки в їхньому відсутності компанія ризикує втратити конкурентні переваги і не відповідати вимогам споживачів, що може призвести до негативних наслідків. З цієї причини для виживання в умовах глобальних трансформацій підприємство повинно бути готове швидко та точно реагувати на зміни, а також ефективно прогнозувати їх.

Історично, питання про зміни вперше було висвітлено австрійським вченим Й. Шумпетером, який визначив п'ять типових видів змін:

- впровадження нових технологій і процесів;
- виробництво товарів з новими характеристиками;

Зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення; поява нових ринків збуту [17].

Шумпетер Й. вперше ввів поняття інновацій, розглядаючи їх як зміни, спрямовані на впровадження та використання нових видів споживчих товарів, виробництва, транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості [18].

Виділення управління змінами в окремий напрямок розпочалося ще у 1950-х роках. Протягом цього періоду більшість досліджень спрямована була на визначення найбільш ефективних методів впровадження змін.

Тією з перших концепцій була триступенева система впровадження змін в організаціях, яку в 1951 році запропонував К. Левін. Ця система включала три основні етапи: розморожування – зміни – заморожування (див. рис. 1.1) [19].

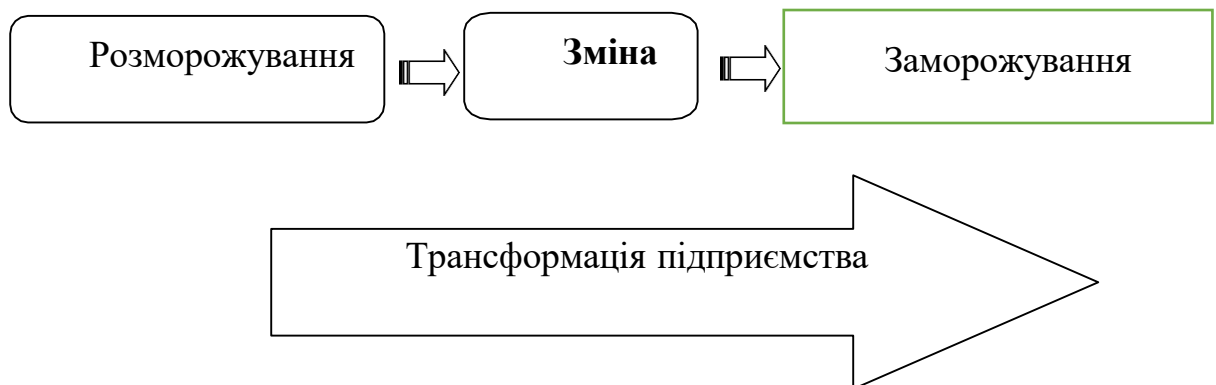


Рис.1.1. Трьохетапна система з впровадження змін в організації за К. Левіном

Багато авторів звертали увагу на стан сучасного середовища, його постійні зміни та внутрішню суперечність. Однією із висловлених поглядів на цю тему є висловлювання Діденко Н.В., який визначив основну проблему менеджменту наприкінці ХХ століття як принципово новий, систематичний характер змін умов господарської діяльності. Вони взаємопов'язані, і кожна з

них може викликати ланцюжок подальших змін за принципом реакції [21]. О. Ю. Гусєва ідентифікує наступні напрями бізнес-середовища (див. рис. 1.2) [22].

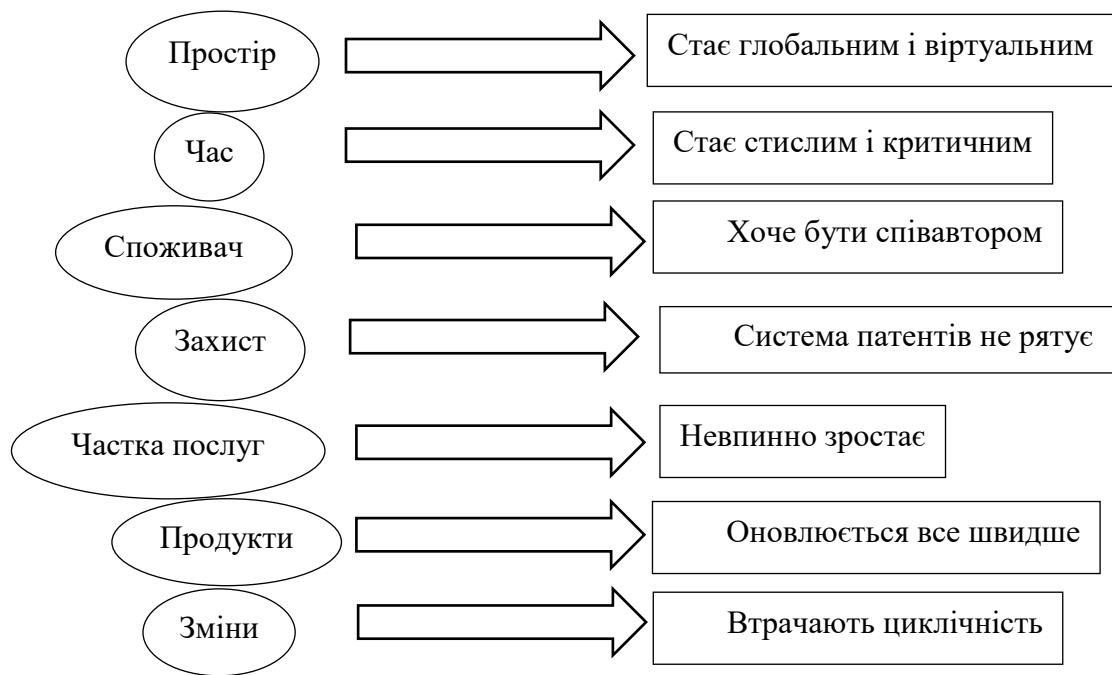


Рис. 1.2. Напрями змін сучасного бізнесу

Зміни на підприємстві виникають у відповідь на вплив розвитку його середовища, такого як комунікаційні та технологічні вимоги та можливості. Підприємства примушені постійно адаптуватися до оточуючого середовища. Водночас самі вони є джерелом змін у зовнішньому середовищі, розробляючи та впроваджуючи на ринок нові продукти та технології, які стають домінуючими та широко поширеними.

Зміни на підприємстві можуть включати:

- зміни в основній структурі, такі як характер і рівень підприємницької діяльності, правова структура, форма власності, джерела фінансування, міжнародні операції та їх вплив, диверсифікація, злиття, спільні підприємства;
- зміни в завданнях і видів діяльності, такі як асортимент продукції та набір послуг, що надаються, нові ринки збуту, клієнти та постачальники;
- зміни в застосовуваній технології, такі як обладнання, інструменти, матеріали та енергія, технологічні процеси та оргтехніка.
- зміни в структурах і процесах управління, такі як внутрішня організація,

трудові процеси, процеси прийняття рішень і управління, інформаційні системи;

- зміни в організаційній культурі, охоплюючи цінності, традиції, неформальні відносини, мотивацію, процеси та стиль лідерства;
- зміни в людях, включаючи керівний та обслуговуючий персонал, їх компетентність, мотивацію, поведінку та ефективність у роботі;
- зміни в ефективності роботи організації, які відображаються в фінансово-економічних, соціальних та інших показниках для оцінки зв'язку організації з навколишнім середовищем, виконання поставлених завдань і використання нових можливостей.

Для кращого розуміння системи управління змінами необхідно розглянути основні поняття цього напрямку діяльності організації.

Термін «зміна» також може стосуватися внутрішніх трансформацій, які відбуваються через необхідність адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі своєї конкретної галузі. Як важливий елемент цього процесу, управлінський апарат активно ініціює та керує програмами трансформації чи реорганізації.

На процес організаційних змін суттєво впливають різноманітні фактори, які можуть сприяти або стримувати їх впровадження. Перед власником або керівником підприємства стоїть завдання проаналізувати ці фактори та визначити їх вплив. Це включає вивчення як позитивних, так і негативних аспектів цих факторів та розробку стратегій для мінімізації або нейтралізації негативного впливу.

Фактори, що впливають на організаційні зміни, часто мають груповий характер, оскільки сучасне бізнес-середовище є динамічним та змінюваним. Таким чином, ці фактори можна групувати за кількома ознаками:

- Фактори, що стимулюють і стримують зміни в організації.
- Вага впливу на організаційні зміни.
- Тривалість впливу факторів.
- Фактори, що впливають на масштаби майбутніх організаційних

змін.

У таблиці 1.3 представлено перелік факторів, які можуть бути як стимулюючими, так і стримуючими організаційні зміни, зокрема, за концепцією К. Левіна [23].

Таблиця 1.3. Вплив факторів на інноваційно-економічні зміни

Фактори, які стимулюють	Фактори, які стримують
<p>Усвідомлення необхідності проведення змін: Розпізнання необхідності впровадження змін усередині організації.</p> <p>Організаційна криза: Кризовий момент, що може послужити поштовхом для необхідності внутрішніх змін.</p> <p>Старіння продукції, технології: Проблема застосування застарілих технологій та продукції, що потребує актуалізації.</p> <p>Зміни законодавчих і економічних важелів: Реакція на зміни у законодавстві та економіці, які вимагають перегляду стратегій.</p> <p>Зміни цінностей та норм у працівників: Еволюція цінностей та норм працівників, яка потребує адаптації.</p> <p>Зниження продуктивності праці, якості продукції: Погіршення результативності, що вимагає впровадження змін для відновлення ефективності та якості.</p> <p>Зміни стилю управління: Модифікація методів та підходів в управлінні для досягнення оптимальних результатів.</p> <p>Використання концепцій поведінкових шкіл: Застосування принципів поведінкових наук для управління змінами через взаємодію з персоналом.</p>	<p>Бюрократична жорсткість структури: Наявність жорсткої бюрократії у внутрішній організаційній структурі, що може перешкоджати гнучкості та ефективності.</p> <p>Протиріччя в цілях: Конфлікуючі або нечітко сформульовані цілі, що ускладнюють реалізацію стратегічних завдань.</p> <p>Організаційна інерція: Низька готовність організації до змін або важкість запровадження нововведень через існуючі системи та процеси.</p> <p>Застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва: Використання застарілих підходів або невизначеність у стратегії керівництва.</p> <p>Невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях: Проблеми та невдачі при впровадженні комплексних змін в структурі та процесах організації.</p> <p>Опір і побоювання змін: Негативна реакція персоналу на зміни або опір впровадженню нововведень.</p> <p>Невпевненість в ефективності</p>
<p>Зростання конкуренції: Адаптація до нових умов конкуренції для підтримання конкурентоспроможності.</p> <p>Зміна цілей та мети організації: Модифікація стратегічних цілей, що може потребувати перегляду завдань та напрямків діяльності підприємства.</p>	<p>Проведення змін: Вагомі сумніви або невпевненість в успішності впровадження змін у діяльності організації.</p>

Ефективність впровадження організаційних змін оцінюється через результати, які ці зміни призвели, а також через потенційні перспективи, що виникли внаслідок їх впровадження. Оцінка результатів змін важлива як з точки зору досягнутого ефекту, так і можливостей, які відкриваються для підприємства.

Ключові аспекти оцінки включають:

- економічний ефект:
- визначення економічних вигод, отриманих в результаті впровадження змін.
- кількість та можливість впровадження змін:
- аналіз обсягу та можливостей успішного впровадження запропонованих змін;
- новизну та перспективність запропонованих змін. Оцінка того, наскільки інноваційними та перспективними є запропоновані зміни;
- необхідність організаційних змін визначається змінами у середовищі, де функціонує організація, а їх ефективність безпосередньо підвищує продуктивність організації. Сьогодні організація повинна бути готовою до змін, щоб успішно конкурувати на ринку.

Важливими перешкодами для змін на організаційному рівні є:

- інертність складних організаційних структур: Важкість внесення змін у великих та складних організаційних структурах.
- взаємозалежність підсистем: Коли одна зміна може гальмувати інші через взаємозалежність підсистем.
- опір передачі привілеїв неформальним групам: Виникнення опору передачі влади або привілеїв певним неформальним групам.
- минулий негативний досвід впровадження змін: Негативний досвід у минулому може ускладнити нові зміни.
- опір трансформаціям, нав'язаним зовнішніми консультантами: Опір персоналу до трансформацій, які наводять зовнішні консультанти.

Одна з концепцій, що враховує вплив цифрової економіки, – це модель змін в організаціях, представлена кубом Генрі Мінцбергом.

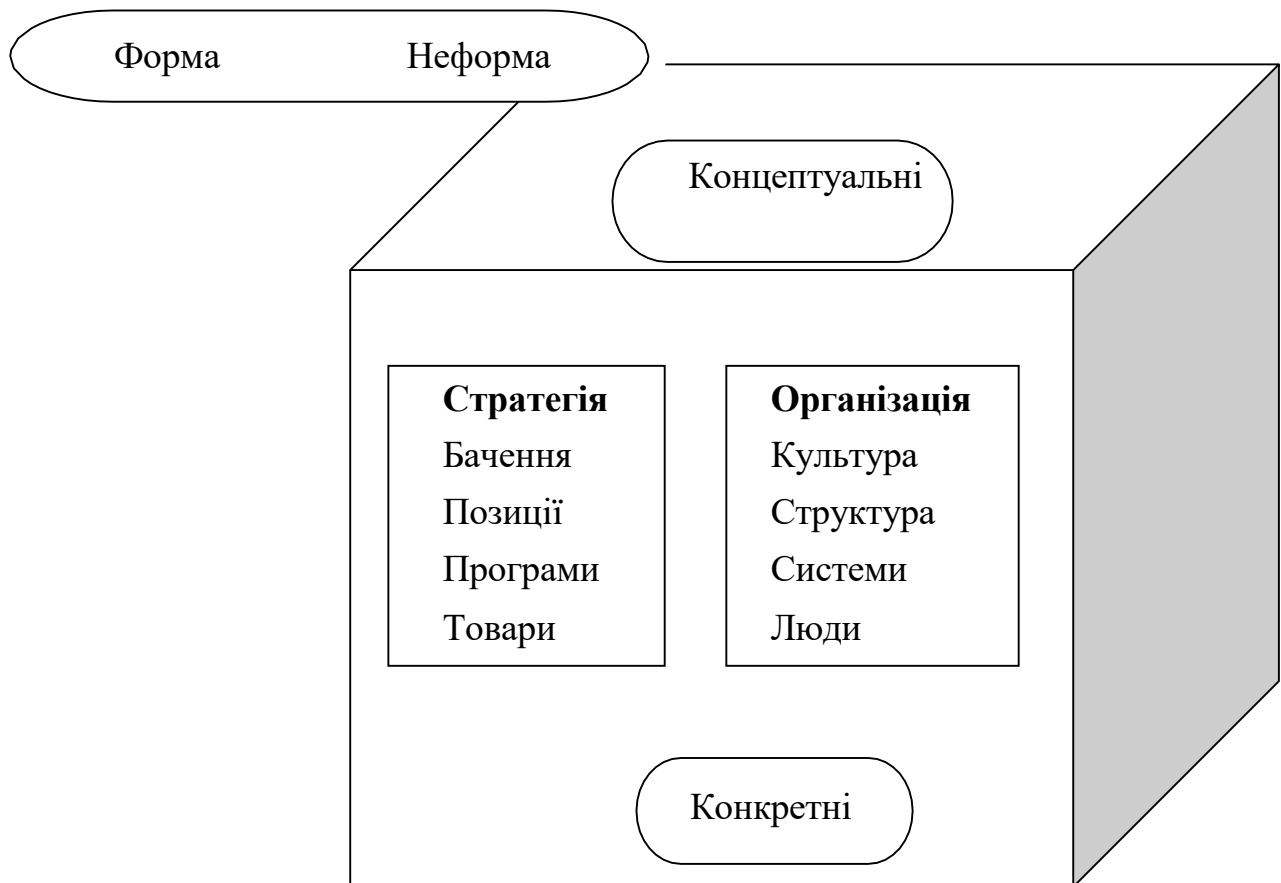


Рис. 1.3. Концепція Куб змін (Г. Мінцберг)

Куб Генрі Мінцберга відображає організацію як сукупність двох основних елементів, які беруть участь у процесі змін: поточний стан організації і вектор спрямування діяльності (бачення, програми, стратегія, позиція, товари).

По горизонталі на кубі представлені чотири пари характеристик, які взаємодіють між собою:

- значення та культура: зміна у баченні майбутнього може трансформувати культуру організації, створюючи нову енергію.
- стратегічна позиція та структура: стратегічна позиція пов'язана зі структурою організації, і зміни в одній можуть впливати на іншу.

Опір змінам вважається природним явищем, обумовленим страхом перед можливим погіршенням умов праці або відсутністю впевненості у здатності подолати труднощі. Для подолання опору стратегічним змінам важливо

використовувати чітку програму змін, пропаганду та забезпечення привабливості концепції змін серед персоналу. Також важливо враховувати фактори, що стимулюють і стримують зміни в організації для більш ефективного управління змінами.

Система цілеспрямованої мотивації та заохочення: Розробка системи мотивації, яка підтримує ініціативи та інновації. Це може включати матеріальні заохочення, визнання досягнень та можливості для особистого та професійного росту. Досягнення компромісів та визначення нових ролей: Взаємодія з ключовими співробітниками, чиї ролі можуть змінитися внаслідок реформ. Це включає в себе узгодження та вирішення питань, що стосуються розподілу обов'язків та визначення нових ролей.

Оприлюднення прогресивних досягнень та інформування: публікація та поширення інформації про успіхи та позитивні зміни внутрішньою та зовнішньою комунікацією.



Рис. 1.4. Узагальнена модель процесу змін в організації

Створення толерантного середовища: розвиток організаційної культури, яка сприяє толерантності до індивідуальних невдач, визначення цінностей та принципів, спрямованих на підтримку змін. Лідер має відігравати ключову

роль у мобілізації команди та спрямованості на досягнення цілей змін

Керівник, який мислить стратегічно, розуміє необхідність змін як невід'ємну частину розвитку та сприймає їх як ключовий елемент процесів оновлення. Він усвідомлює, що зміни є необхідним елементом еволюції та адаптації до нових умов. Такий підхід дозволяє керівникові мінімізувати опір персоналу та раціонально використовувати час для необхідних перетворень.

Аналіз різних моделей процесів змін підтверджує, що успішність адаптації організації до змін великою мірою залежить від ефективного управління часом та вчасного реагування на сигнали про необхідність змін. Важливо враховувати, що проведення змін вимагає часу, і оптимальний момент для реалізації може визначити успіх.

Управління змінами на підприємстві є важливим елементом управління організацією, особливо в умовах зростаючого конкурентного тиску і швидкої зміни економічних умов. Ключові фактори успішної реалізації змін включають в себе ефективне управління інтересами та амбіціями персоналу, раціональне використання ресурсів та стратегічне планування.

Також важливим є розуміння того, що успішне впровадження змін вимагає уваги до факторів, які впливають на витрати та прибуток підприємства, а також активне впровадження нових технологій та методів управління. Здатність адаптуватися до нових умов та активно реагувати на економічні та технологічні зміни стає ключовою для довготривалого і стабільного розвитку організації.

Ефективність організаційних змін залежить від кількох ключових елементів, таких як цілі змін, типи змін, стиль впровадження, механізми і важелі проведення, а також розподіл прав і повноважень. Організаційні зміни можуть включати різні види інновацій та трансформацій, спрямованих на покращення різних аспектів діяльності організації.

Загалом, організаційні зміни є необхідним елементом для адаптації до нових умов і для забезпечення довгострокового розвитку в умовах конкурентної середовища.

1.2 Фактори, які впливають на управління змінами в сільськогосподарських підприємствах

Процес управління в першу чергу має базуватися на розумінні об'єктивних законів та закономірностей еволюційного розвитку складних соціально-економічних систем, їх підсистем і складових елементів. Ці аспекти можна розглядати в контексті структурного, технологічного, соціально-економічного та інших вимірів. Загалом, термін «механізм» визначає внутрішню організацію та систему будь-чого, а також сукупність станів і процесів, які складають будь-яке явище [29, с.80].

В економічних працях термін «організаційний механізм» може бути використаний як синонім для інших понять, таких як «господарський механізм», «управлінський механізм», «механізм управління» та інші (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4. Дефініції основних понять механізму управління інноваційними змінами

Економічний механізм	Комплекс методів і засобів, спрямованих на вплив та регулювання економічних процесів.
Поняття	Визначення
<i>Господарський механізм</i>	Сукупність взаємодіючих форм, методів, засобів, структур, нормативів і інших ресурсів у господарській діяльності.
<i>Інноваційний механізм</i>	Інтеграційний фактор або сукупність факторів, які об'єднують функціонування всіх автономних елементів в межах цілісної системи.
<i>Механізм управління інноваційними</i>	Комплекс форм, структур, методів і засобів управління, які об'єднуються спільною метою. Цей комплекс спрямований на узгодження суспільних, групових і особистих інтересів, забезпечуючи функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи.
<i>Інноваційно-економічний механізм</i>	Система формування цілей і стимулів, спрямована на трансформацію матеріальних і духовних потреб членів суспільства в рух засобів виробництва і його кінцевих результатів через трудову діяльність, призначену для задоволення платоспроможного попиту споживачів.

У таблиці 1.4 містяться визначення ключових термінів, що стосуються

механізму управління змінами.

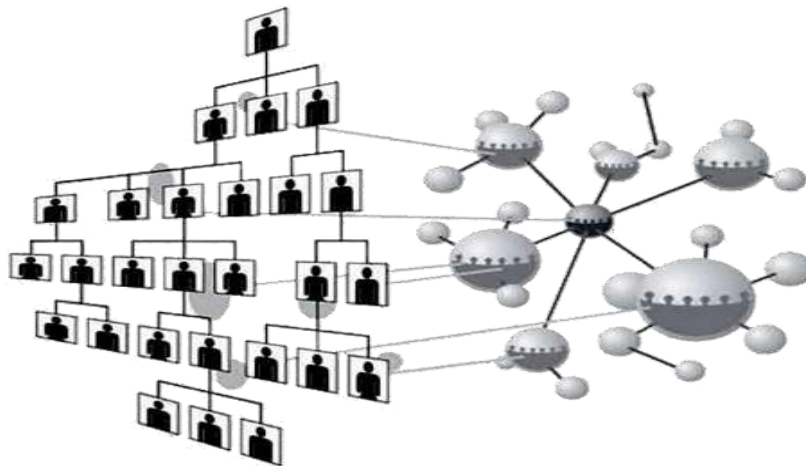


Рис 1.5 Механізм управління змінами як відносини за Дж. Коттером.

Це особливо актуально для комбінованої системи управління з її мережевою структурою, різноманітністю продуктів, диверсифікованими новаторськими напрямками бізнесу. Ідею цього підходу можна знайти на рис. 1.5 [30].

В сучасних умовах вважається виправданим розглядати концепцію комбінованого механізму інноваційних змін як типу неформальної структури та неформальних відносин. Особливо це стосується комбінованої системи управління з її мережевою структурою, різноманітністю продуктів та диверсифікованими новаторськими напрямками бізнесу, що ілюструється на рисунку 1.5 за концепцією Дж. Коттера [30].

Спільно з тим, Дж. Коттер вважає, що для досягнення успіху в організації достатньо, щоб 5-10% керівників з ієрархічної структури прийняли роль лідерів мережових комунікацій, оскільки вони вже мають повноваження в межах ієрархії, і немає необхідності у додатковому наймі персоналу.

Серед цих функцій ми виділяємо: функцію руйнування, функцію реабілітації, функцію адаптації, функцію створення, функцію самозахисту системи та економічну функцію. Узгодженість цих функцій повинна відбуватися як по вертикалі (субординація), так і по горизонталі (координація) - як усередині кожної з підсистем, так і в господарському механізмі в цілому. Господарський механізм підприємств слід розглядати з позицій сфери

регулювання, зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, організаційний механізм підприємства слід розглядати як систему, що включає підсистеми прогнозування та планування розвитку, мотивації, організації та інформаційної підтримки. Формування ефективного організаційного та економічного механізму допоможе вирішити одну з найважливіших проблем сучасного управління – підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

1.3 Методичні особливості ефективності змін та інноваційного розвитку

При ретроспективному огляді проведеного аналізу в попередніх етапах дослідження, виявляється, що існує кілька теорій, які глибоко вивчають особливості та виклики управління інноваційними змінами. Ці теорії можуть мати спільні риси, що дозволяють об'єднати їх у відповідні підходи.

В дослідженнях [38] А. Арменакісом та А. Бедоном, дані науковці запропонували декілька підходів щодо теорій управління інноваційними змінами.

Перший підхід - змістовний є визначником як внутрішніх параметрів підприємства, що визначає загальні риси такі як: характер, місія, цілі, орієнтація. Ці моделі є важливими, що включають кадри, межі, масштаб конфігурацію, підходить для інноваційної діагностики, планування інноваційних змін та їх вплив на підприємство.

Другий підхід – такий як контекстуальний допомагає розглянути вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, які викликають певні інноваційні зміни.

Третій – процесний підхід до змісту та факторів змін підкреслює важливість розгляду рішень та планування як послідовних етапів. Кожен з цих етапів має свої унікальні процеси змін, що вимагають витрат часу та зусиль для успішної реалізації. Проте, важливо враховувати, що протидія опору може виникнути, ускладнюючи процес. Не завжди можна гарантувати задовільний

результат, і можуть виникнути помилки на будь-якому етапі, що часто сповільнює розвиток та ускладнює прогрес.

Системний підхід в розумінні управління змінами розглядає його як взаємопов'язану систему елементів, де зміна в одному аспекті передбачає зміни в інших компонентах підприємства, розгляданого як цілісна система.

Другий – адаптивний підхід – розглядає управління змінами як процес пристосування підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Динаміка змін у середовищі вимагає адаптації структури, культури та ресурсів підприємства.

Ситуаційний підхід базується на розумінні умов функціонування підприємства в конкретний період, в межах якого відбуваються зміни. Цей підхід визначає вибір моделей та методів управління, орієнтованих на ситуаційні особливості. Когнітивний підхід, що розвиває поведінковий підхід, розглядає внутрішні процеси більш детально, зосереджуючись на тому, як люди сприймають зміни. Він підкреслює важливість побудови позитивного психологічного середовища в колективі для успішної реалізації змін.

Психодинамічний підхід є подальшим розвитком поведінкового та когнітивного підходів, приділяючи особливу увагу забезпеченню працівників ефективним сприйняттям змін та максимальному зниженню опору в організації.

Гуманістичний підхід, що є еволюцією попередніх, визнає важливість усвідомлення змін через індивідуальний досвід. За цим підходом, прийняття відповідальності, наявність вибору і розуміння людини як цілісного суб'єкту в культурному та соціальному контексті є ключовими аспектами управління змінами.

Сільськогосподарські підприємства повинні активно пристосовуватися до змін у своєму оточенні, оскільки їх вплив постійно присутній і неможливо йому уникнути. Для досягнення цього необхідно проводити систематичний моніторинг як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Цей процес виступає ефективним інструментом для виконання функцій планування та адаптації до змін.

Безпосереднє управління означає вплив у кібернетичному підході для

забезпечення успішного переходу підприємства до бажаного майбутнього стану. Це включає в себе керування різними параметрами, які мають конкретні кількісні характеристики. У цьому контексті керуюча підсистема, через управлінський вплив, керує об'єктом управління, що може бути ресурсами, процесами, співробітниками та структурою.

Згідно з принципом необхідної різноманітності, керуюча підсистема повинна бути складнішою і досконалішою за об'єкт керування. При впровадженні організаційних змін для об'єктів управління, які стають більш складними, необхідно модифікувати керуючу підсистему відповідно до їхніх нових потреб.

Також в змістовному підході до управління змінами важливо визначити, що саме буде змінено і яким чином. Цей підхід взаємодіє з системним, проте на відміну від зазначеного вище погляду на сутність системного підходу, його можна розглядати як аналіз змін у взаємозв'язках між підсистемами та елементами підприємства для досягнення нового стану. Наприклад, організаційні зміни, пов'язані з переглядом структури, передбачають не лише перестановку підрозділів та посад, але й перегляд взаємодій між працівниками та підрозділами відповідно до нової ієрархії на підприємстві. Таким чином, будь-яка зміна завжди впливає на характер взаємодій на підприємстві за типами: «суб'єкт - суб'єкт», «суб'єкт - об'єкт», «об'єкт - об'єкт».

Важливо відзначити адаптивний підхід є частковим досягненням цілей змін. Він служить проміжною метою для інших стратегічних цілей, таких як підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, розвиток і стійкість. Адаптація дозволяє підприємству більше відповідати вимогам зовнішнього середовища, зокрема споживачів, постачальників і конкурентів. Цей процес дозволяє поступово вдосконалювати функції, не втрачаючи власної унікальності, що є одним з основних ризиків змін. Втративши свої унікальні риси, компанія може ризикувати повністю втратити свою цільову аудиторію, оскільки конкурентні переваги визначаються унікальними можливостями у порівнянні з іншими підприємствами. Основною сутністю механізму

управління змінами на підприємстві є конкретний арсенал інструментів, ресурсів та технологій, які визначають його функціонування та забезпечують результативність впровадження змін.

Розрізняють п'ять основних груп методів для проведення змін:

- методи, орієнтовані на завдання та технологію: Використовують моделювання та аналіз виробничих процесів, управління якістю та інші інструменти, спрямовані на досягнення конкретних завдань;
- проектні методи: використовують проектні технології та інструменти, які є основою виконання обмежень «ресурси – час – якість»;
- методи, орієнтовані на зміну бізнес-моделі: спрямовані на трансформацію стратегічної концепції підприємства для адаптації до нових умов та вимог ринку.

Кожен з цих методів відіграє свою роль у впровадженні змін та сприяє досягненню успішних результатів. Класифікація 3. За способом урахування інтересів працівників інструментів управління змінами за різними принципами наведено в табл.1.6.

Таблиця 1.6. Класифікація інструментів управління змінами

Принцип класифікації	Інструменти управління змінами
<i>1. За характером впливу</i>	економічні аспекти; соціально-психологічні відтінки; технологічні аспекти; адміністративні аспекти, що включають у себе бюджетування, розробку економічних планів, створення конструкторської документації, формування соціальних планів, використання систем стимулювання та санкцій, а також використання розпорядчих та дисциплінарних інструментів.
<i>2. За напрямом впливу</i>	безпосереднього здійснення; опосередкованого здійснення (стан, стратегії) (директиви, доручення, управлінські указівки, настанови).
<i>3. За формою впливу</i>	якісні аспекти, кількісні аспекти (орієнтири, бюджети).
<i>4. За функціональною спрямованістю</i>	структурні, планові, узгоджувальні, контрольні, регулюючі, мотиваційні (управлінський контроль, організаційні стандарти, стратегічне планування, відстеження, переосмислення).

продовження таблиці 1.6

5. За ступенем новизни	ідеєтворчі, пристосовані до умов, відібрані, стандартні, нестандартні (новаторські, креативні, пошукові).
6. За масштабом застосування	загальні,
7. За врахуванням фактору часу	сталі, змінні (урівноважені, оптимізаційні, динамічні)
8. За способом урахування працівників	інтересів
9. За формою вираження	концептуальні, аналітичні (включаючи описові, такі як стратегічна модель Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз і інші; формалізовані включаючи матрицю БКГ, матрицю McKinsey-7S, полікритеріальна діагностика розвитку і інші)
10. За напрямом дії	внутрішні, зовнішні (внутрішні фактори, зовнішні впливи)
11. За радикальністю дії	адаптаційні розгалужені (біфуркаційні)
12. За тривалістю впливу	довготривалі, середньо тривалі, короткотривалі (стратегічні, тактичні, оперативні)

Розглядаються різноманітні форми інновацій та трансформацій, які можуть ефективно поєднувати різні аспекти, такі як зміни в організаційних цілях, структурах, обладнанні, технологічних процесах тощо. Це спрямовано на уникнення негативних тенденцій та забезпечення довгострокового розвитку в конкурентному середовищі.

Основними факторами, які визначають потребу в змінах, є внутрішні та зовнішні чинники середовища. Внутрішні фактори включають ресурси людських кадрів, технології, цілі, завдання та організаційну структуру. До мотиваційних факторів зовнішнього середовища відносяться конкуренти, постачальники, клієнти, посередники, контакти та профспілки. Важливо відзначити, що ефективність організаційних змін залежить від цілей змін, їх типу, методів впровадження, механізмів та важелів реалізації, а також від

розподілу прав і обов'язків.

У науковій літературі термін «механізми» визначається як системи, спрямовані на забезпечення організації, функціонування та життєдіяльності суб'єктів. Структура і зміст механізмів еволюціонують з розвитком суспільного виробництва. Важливим елементом організаційно-економічних механізмів є їхня структура. В рамках цих механізмів виділяють три основні системи: системи забезпечення, функціональні системи та цільові системи.

Система забезпечення організаційно-економічних механізмів складається з різних підсистем, таких як правова, ресурсна, нормативно-правова, методична, науково-технічна та інформаційна.

Організаційно-економічні механізми управління підприємством включають основні функціональні підсистеми: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Розуміння управління змінами як особливого виду управлінської діяльності дозволяє визначити класичні функції управління в рамках процесного підходу. Цей підхід об'єднує такі елементи, як планування, організація, мотивація, контроль та дисципліна, на різних етапах ініціювання, впровадження та інституціоналізації змін.

Ці підходи відрізняються комбінацією методів, порядком їх застосування та значенням, яке приділяється кожному; деякі дослідники акцентують увагу на порядку виконання кроків або функцій, тоді як інші вважають важливим визначення як матеріальних, так і нематеріальних цілей змін.

Управління змінами є основою механізму управління розвитком підприємств. Завдяки комплексному використанню підходу до управління змінами, системи методів та інструментів управління змінами з урахуванням поточного стабільного стану функціонування та розвитку окремих підприємств, компанії можуть ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, переходячи з нестабільного стану до більш стабільного. Це надає можливість підприємствам ефективно переходити від менш стабільних умов розвитку до більш стабільних.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємств сільського господарства XXXXXXXXX області

Кліматичні та природні умови, а також ресурсний потенціал земель Львівської області виявляються особливо сприятливими для розвитку сільського господарства. У сільському господарстві регіону, що включає лісове господарство та мисливство, формується значущий внесок у загальну валову додану вартість. Найбільш важливими секторами господарства у цьому регіоні є цукробуряковий та зерно продуктовий. Попри чотири роки стабільного зростання валової продукції сільського господарства в області, в останній час спостерігається певний спад цього показника.

Протягом останніх чотирьох років (з 2019 по 2022 рік) темпи зростання сільськогосподарського виробництва в xxxxxxxxx області склали 49,4%. Протягом зазначеного періоду Львівська область послідовно збільшувала свій сільськогосподарський потенціал, що відображається у позитивній динаміці індексів загального виробництва та виробництва сільськогосподарської продукції. Львівська область займає третє місце серед усіх регіонів України за темпами зростання валової продукції сільського господарства та 14-те місце за обсягами виробництва: 24072 млн грн у 2022 році, що на 4,4% більше, ніж у 2021 році, і на 44,9% більше, ніж у 2012 році. Виробництво зросло як у сільськогосподарських підприємствах (+7,3%), так і в господарствах населення (+1,6%).

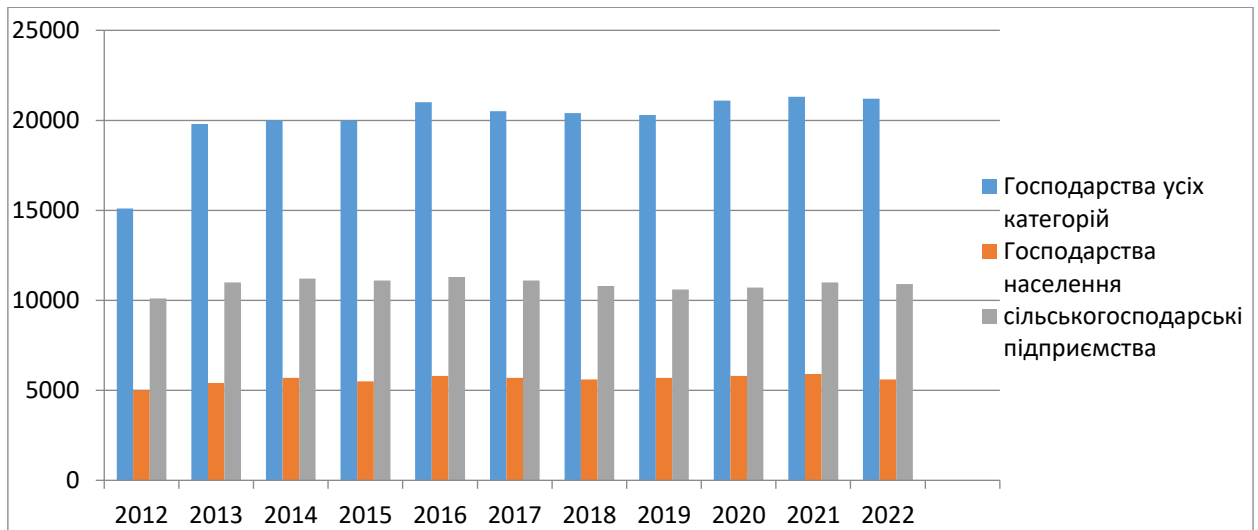


Рис. 2.1. Зміни у обсягах валової продукції сільського господарства Львівської області в період з 2012 по 2022 роки розглядаються при постійних цінах. [2016р.], млн. грн.*

*Джерело : узагальнено автором за даними у Львівській області Головного управління статистики

Основним фактором зростання виробництва є виробництво продукції з низькою доданою вартістю, такої як зернові, олійні та технічні культури, а також додаткове використання сільськогосподарських земель, які раніше не використовувалися. Для вивчення динаміки змін у виробництві сільськогосподарської продукції протягом часу використовується індекс обсягу виробництва сільського господарства. Цей індекс відображає відносний рівень фізичних обсягів продукції, що виробляється у будь-якому періоді часу, порівняно один з одним. Розрахунок індексу сільськогосподарського виробництва ґрунтується на визначенні валового обсягу сільськогосподарської продукції (валової продукції) за фіксований період часу в постійних цінах і вивченні тенденцій його змін.

Рисунок 2.2 відображає динаміку індексів продукції сільського господарства xxxxxxxx області у відсотках до попереднього року.

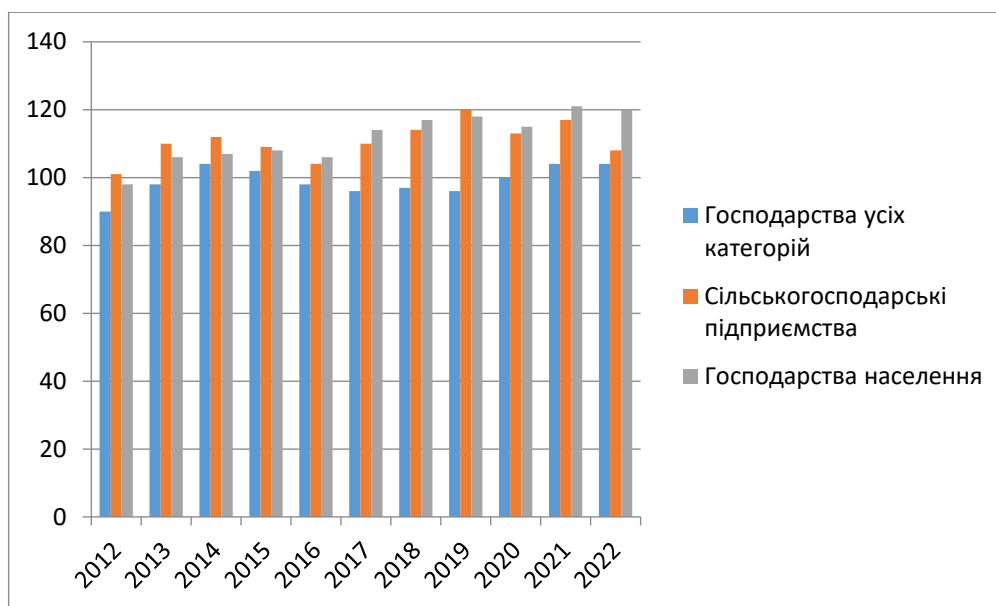


Рис 2.2. Валова продукція сільського господарства, до попереднього року, %

**Джерелом цих даних є: авторське узагальнення в XXXXXXXX області, проведене за інформацією, наданою Головним управлінням статистики.*

З рисунку 2.2 можна зробити висновок, що в 2022 році індекси продукції сільського господарства Львівської області та України перевищують 100%, що відзначається як високий рівень у порівнянні із попередніми роками (2017-2021). Найбільший приріст виробництва аграрної продукції зафіксовано у період між 2013 і 2019 роками, коли індекси сільського господарства Львівської області становили відповідно 113,6% та 106,2%. У 2022 році обсяг виробництва сільськогосподарської продукції в сільськогосподарських підприємствах збільшився на 11872,0 млн. грн., включаючи 9115,4 млн. грн. рослинницької продукції та 2756,6 млн. грн. тваринницької продукції (див. рисунок 2.3). Виробництво сільськогосподарської продукції на душу населення є середнім показником, що відображає продуктивність сільськогосподарського виробництва. Цей індикатор визначається як відношення обсягу сільськогосподарського виробництва (рослинництва та тваринництва) до середньорічної чисельності наявного населення у звітному році.



Рис. 2.3. Валова сільськогосподарська продукція Львівської області за категоріями господарств у 2022 році*

*Джерело: укладено автором за даними Головного управління статистики у xxxxxxxx області

Отже, у 2021 р. у xxxxxxxx області функціонувало 2248 суб'єктів підприємництва у сфері сільського, лісового та рибного господарства (з них – 1887 виробників сільськогосподарської продукції) та 896 суб'єктів – у сфері виробництва харчових продуктів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка чисельності суб'єктів підприємництва у сфері виробництва та переробки сільськогосподарської продукції

Показники	2019 р	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Сільське, лісове та рибне господарство				
Усього суб'єктів підприємництва	2188	2198	2248	102,7
В.т.ч. у сфері сільськогосподарського виробництва	1812	1841	1887	104,1
Кількість підприємств	1404	1447	1499	106,8
В т.ч. великі підприємства	2	2	1	50,0
середні підприємства	61	57	58	95,1
малі підприємства	1341	1388	1440	107,4
з них мікропідприємства	1198	1233	1265	105,6
Кількість ФОП	784	751	749	95,5
Виробництво харчових продуктів				
Усього суб'єктів підприємництва	841	872	896	106,5
Кількість підприємств	307	341	370	120,5
Кількість ФОП	534	531	526	98,5

За період 2019-2021 років взагалі спостерігається позитивна динаміка розвитку підприємництва в різних секторах економіки. Зокрема, кількість

виробників сільськогосподарської продукції зросла на 4,1%, а виробників харчових продуктів - на 6,5%. При цьому надається перевага юридичним особам при виборі організаційної форми ведення бізнесу. Кількість фізичних осіб-підприємців набула від'ємного значення, що свідчить про те, що частина підприємців перереєструвалася в малі чи мікропідприємства. Це підтверджується тим, що зростання кількості сільськогосподарських підприємств на 6,8% у 2021 році порівняно з 2019 роком відбулося саме за рахунок малих підприємств, тоді як кількість великих та середніх підприємств зменшилася. Підприємства виробництва харчових продуктів (переробні підприємства) також зросли на 20,5%.

України за масштабом виробництва сільськогосподарської продукції на одну особу у 2022 році, значно перевищує середні показники по всій країні. Площа невикористаної ріллі в області зменшується з кожним роком. Зернові культури переважають в структурі посівних площ, за ними йдуть картопля та овочі. Технічні культури та кормові зменшуються та зростають, відповідно. Основні виробники соняшнику, ріпаку, цукрових буряків, зерна та сої – сільськогосподарські підприємства, включаючи фермерські господарства.

Таблиця 2.2. Обсяги виробництва та реалізації продукції суб'єктами агропромислового виробництва xxxxxxxx області

Показники	2019 р	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2019 р., %
Обсяг виробництва продукції с-г підприємствами у постійних цінах 2016 р.	11063,3	11872,0	13662,5
в т.ч. продукції рослинництва	8480,6	9115,4	10378,8
продукції тваринництва	2582,7	2756,6	3283,7
Обсяг реалізації продукції сільського господарства
в т.ч. підприємства	21400,3	21988,5	26895,8
Обсяг реалізації продукції харчової промисловості	29399,6	34081,1	43332,6
в т.ч. підприємства	28981,2	33580,5	42701,7

*Джерело: укладено автором за даними Головного управління статистики у xxxxxxxx області

Сільськогосподарські підприємства на xxxxxxxx активно займаються

виробництвом та реалізацією своєї продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. За період з 2019 по 2022 роки вони збільшили обсяг виробництва продукції на 32,4%, зокрема рослинництва - на 31,0%, та тваринництва - на 37,0% (див. таблиця 2.2). Важливо відзначити, що підприємства продовжують зберігати готовність виробляти сільськогосподарську продукцію навіть в умовах невизначеності військового стану.

Щодо виробництва продукції тваринництва в натуральних показниках, дані наведено у таблиці 2.3. З її аналізу випливає, що за період з 2010 по 2022 роки практично за усіма видами тваринницької продукції (крім молока) в області відбувалось збільшення їх обсягів. Найбільший приріст був зафіксований для таких позицій, як вирощування тварин у живій вазі (зростання на 58,1 тис. т або на 38,6%), реалізація на забій сільськогосподарських тварин у живій масі (збільшення на 37,3 тис. т або на 22,6%), та виробництво м'яса всіх видів у забійній масі (збільшення на 32,1 тис. т або на 27,9%).

Таблиця 2.3. Виробництво основних видів продукції тваринництва у всіх категоріях господарств за 2010 та 2022 роки*

Показник	Од. виміру	2010 рік	2022 рік	2022 р. до 2010 р., %
Вирощування сільськогосподарських тварин (у живій масі)	тис. т	150,5	208,6	138,6
Реалізація на забій сільськогосподарських тварин (у живій масі)	тис. т	165,1	202,4	122,6
М'ясо усіх видів (у забійній масі)	тис. т	115,1	147,2	127,9
Молоко	тис. т	656,2	387,5	59,1
Яйця	млн. шт	576,8	602	104,4
Вовна	т	12,0	13	108,3

Взагалі, за період 2019-2022 років номінальна вартість сільськогосподарських активів зросла на 33,7%. Це головним чином сталося за

рахунок збільшення вартості основних засобів (машин, обладнання, будівель та споруд) на 85,5%. Обсяг оборотних активів у 2022 році виявився трошки меншим, ніж у попередньому році, через труднощі з постачанням окремих видів ресурсів під час війни, спричиненої росією, та проблеми з реалізацією експортної продукції. Інвестиції у виробництво експортної продукції зменшилися через труднощі зі збутом експортної продукції.

Динаміка балансової заборгованості показує, що сільськогосподарські підприємства значно зміцнили свої власні джерела фінансування бізнесу, але невизначеність та ризики обмежують подальше реінвестування прибутків. У зв'язку з проблемами, спричиненими війною, поточна заборгованість сільськогосподарських підприємств значно зросла у звітному році порівняно з попереднім роком. Обсяг коштів, залучених фінансовими установами для довгострокових інвестиційних проектів, також динамічно зростав протягом звітного періоду. Однак інформація про обсяги капітальних інвестицій за останні два роки відсутня (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Динаміка капітальних інвестицій за видами економічної діяльності у xxxxxxxx області (у фактичних цінах, млн. грн.)

Показники	2019 р	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2019 р., %
Активи (капітал) - всього	xxx	xxx	xxx	xxx	133,7
Необоротні активи	xxx	xxx	xxx	xxx	185,5
Оборотні активи	xxx	xxx	xxx	xxx	96,7
Власний капітал	xxx	xxx	xxx	xxx	184,3
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	xxx	xxx	xxx	xxx	196,1
Поточні зобов'язання і забезпечення	xxx	xxx	xxx	xxx	100,6
Капітальні інвестиції	xxx	xxx	xxx	xxx	...
Частка у загальному обсязі	xxx	xxx	xxx	xxx	...

**Джерело: укладено автором за даними Головного управління статистики у xxxxxxxx області*

Упродовж останніх років в Львівській області стає все більш актуальним органічне виробництво. Це стосується передусім здоров'я населення, збереження навколишнього середовища та раціонального використання ґрунтів. У 2022 році площу посіву культур для органічного виробництва збільшили на

200 гектарів, досягнувши 2,0 тисяч гектарів, що обслуговується двадцятьма п'ятьма операторами органічного виробництва. З них вісім займаються вирощуванням рослин, вісім – садівництвом та ягідним вирощуванням, три – тваринництвом та рослинництвом, а один – засобами захисту рослин.

В структурі валового виробництва продукції тваринництва найбільші інвестиції роблять у виробництво птиці та худоби, що складає 49,4%, та виробництво молока - 41,7 % займає перше місце серед областей України за чисельністю сільськогосподарських тварин, за винятком кіз і овець. За темпами зростання поголів'я свиней область посідає третє місце серед регіонів України з 417,3 тис. голів, а загальна чисельність птиці різних видів - 9114,4 тис. голів - принесла восьме місце.

Зменшення поголів'я великої рогатої худоби в області залишається проблемним і становить 79,6 тисяч голів або 31,8% в порівнянні з 2017 роком. У секторі скотарства однією з основних причин негативної ситуації є демографічна ситуація в сільських районах. Кількість сільського населення в середньому зменшується на 1,9 тисяч осіб щорічно. Ситуацію ускладнює той факт, що середній вік працюючого населення зростає.

В області сільське господарство традиційно базується на основі кооперативних та сімейних домогосподарств. Створення сімейних ферм є ключовим питанням у розвитку сільських особистих господарств. Як приклад, в області розпочалася трансформація господарств населення у молочні сімейні ферми з метою розвитку галузі молочного скотарства. Наразі в області існує понад сімсот господарств населення, які утримують чотири чи більше голів великої рогатої худоби.

2.2 Аналіз впливу інноваційних змін на аграрні сектори: визначення критеріїв оцінки потенціалу змін в сільському господарстві.

У сучасному світі сільське господарство є сферою, яка постійно еволюціонує та адаптується до викликів часу. Фермерське господарство «xxxxxx» визначається як одне з важливих гравців у цьому процесі, вирішуючи важливі завдання та впроваджуючи інноваційні підходи для досягнення оптимального виробничого результату. Під час проходження передкваліфікаційної практики на ФГ аналіз фермерського господарства «xxxxxx», ми можемо детальніше проаналізувати оцінюючі критерії потенціалу змін спрямовуючи увагу на стратегічний вибір інноваційних змін у їхній діяльності. Отож, діяльність ФГ «xxxxxx» відрізняється тим, що весь виробничий та фінансовий обов'язок за результатами діяльності несе сам виробник. Власником ФГ «xxxxxx» є сільськогосподарський виробник. Це фермерське господарство є сільськогосподарським підприємством і займається наступними видами діяльності:

- вирощування зернових (за винятком рису), бобових та олійних культур;
- молочне тваринництво;
- свинарство;
- прісноводне рибальство;
- виробництво інших продуктів, таких як вироблений бетон, гіпс та цемент;
- продаж через роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Продукція, яку ФГ «xxxxxx» виробляє безпосередньо, включає нерафіновану соняшникову та сафлорову олію, зерно твердої пшениці (включаючи крупу), зерно пшениці, зерно ячменю, зерно перлової крупи, комбікорми для тварин, зокрема свиней та корів. У ФГ здійснює господарську та виробничу діяльність в усіх сферах, не заборонених чинним законодавством. Компанія приділяє особливу увагу екологічності своїх послуг, діяльності та виробленої продукції.

Серед матеріальних умов, необхідних для життя людини, велике значення має ґрунт. Земельні ресурси є національним багатством, важливою передумовою суспільного життя і діяльності, матеріальною основою розвитку сільського господарства та всіх галузей економіки. Таким чином, повне і раціональне використання землі для виробництва стає важливим завданням сільського господарства. Земля є найважливішим засобом виробництва в сільському господарстві. Структура власності на землю є важливою складовою сільськогосподарської сфери. ФГ «xxxxxx», що дізнаємось з рис 2.4.

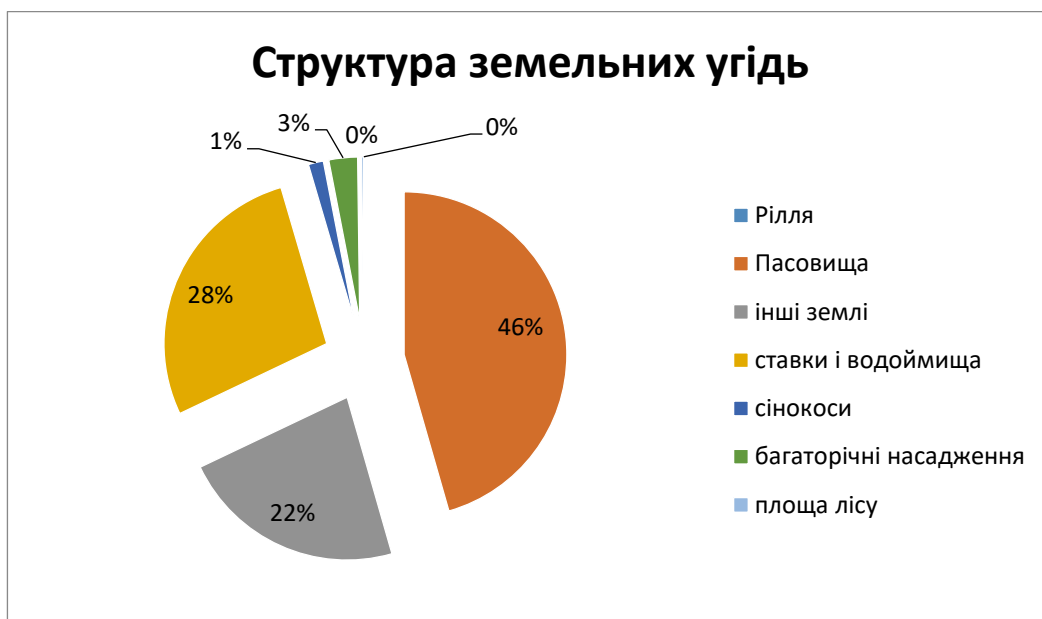


Рис 2.4. Структура земельних угідь ФГ

Фермерське господарство «xxxxxx» володіє значним капіталом. Практично усю свою територію воно відводить під сільськогосподарські угіддя, які на 2022 рік складають 4213 гектарів, що становить 46% від загальної площі. Щодо сільськогосподарських угідь, площа оброблюваних земель протягом останніх п'яти років зменшилася на 622,7 гектарів, або на 3,15%, і в 2022 році досягла 4113 гектарів. Натомість, площа пасовищ у 2022 році збільшилася на 100% в порівнянні з 2020 роком: з 7,5 гектарів (1%) у 2020 році до 15 гектарів (0,33%) у 2022 році, що вдвічі перевищує показник 2020 року.

Результати аналізу фінансового стану ФГ на основі звіту про фінансові результати наведено у табл. 2.5

Таблиця 2.5. Фінансові результати діяльності ФГ *

Стаття	Значення статті по роках, тис. грн..				Темп приросту, %			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Дохід (виручка) від реалізації продукції	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	61,67
ПДВ	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	61,67
Чистий дохід від реалізації продукції	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	61,67
Собівартість реалізованої продукції	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	6,78
Валовий прибуток	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	252,6
Прибуток від операційної діяльності	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	253,4
Чистий прибуток	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	226,1

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ФГ

Отже, виручка від реалізації продовжує зростати протягом останніх п'яти років, за винятком 2019 року, коли вона скоротилася на 8% у порівнянні з 2022 роком. Найбільше зростання відзначено у 2022 році, коли обсяг замовлення збільшився майже на 62%, до 2 538 751 тисяч гривень.

У 2022 році чистий прибуток також зріс втричі завдяки впровадженню нового обладнання, зростанню виробництва в галузі, покращенню основних фінансово-економічних показників, збільшенню обсягу реалізованої продукції за рік. Компанія продовжує активно розвиватися. У 2022 році обсяг реалізованої продукції зросла майже вдвічі порівняно з 2010 роком, збільшившись на 98,7%. Чистий прибуток також значно зріс, свідчачи про успішні результати діяльності компанії. Крім того, компанія регулярно сплачує податки.

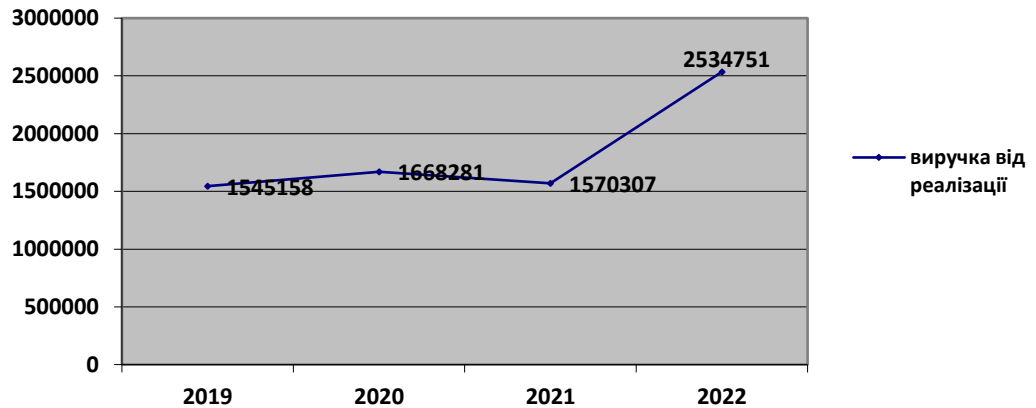


Рис. 2.5. Динаміка виручки від реалізації ФГ , тис. грн.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ФГ

В контрасті до відсотку реалізації товарів, собівартість реалізованої продукції зростала протягом кожного з п'яти останніх років, з 2019 по 2022 рік (рис. 2.6). Найвище зростання було зафіксовано в 2022 році, коли вона збільшилася на 97%.

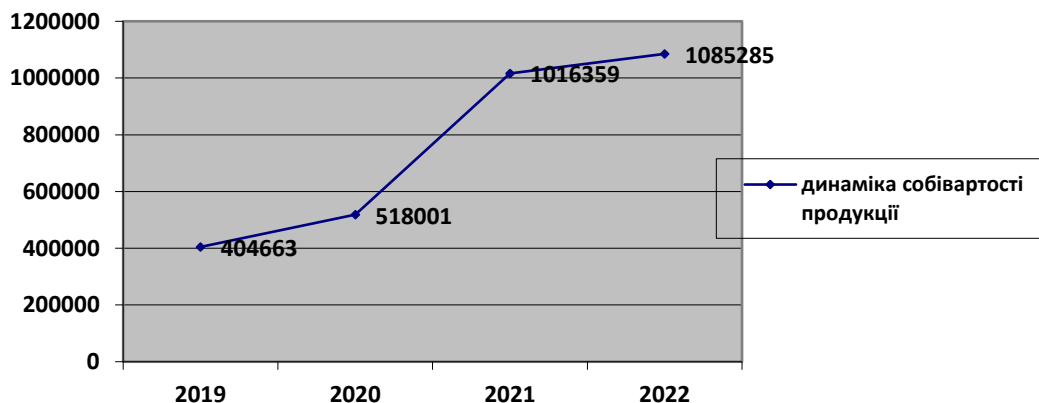


Рис. 2.6. Динаміка собівартості продукції підприємства, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ФГ

Впровадження нових технологій у виробництво передбачає необхідність радикального оновлення технічного обладнання, але для ФГ «xxxxxx» це стає важкодоступним завданням через високу вартість технічного обладнання. Фінансові ресурси, які надаються фермерському господарству, дозволяють здійснювати виробничий процес, але без впровадження сучасних технологічних елементів. Іншими словами, виникає замкнуте коло, де недостатність ресурсів

перешкоджає розвитку, а відсутність розвитку утруднює підвищення ефективності.

ФГ має можливість збільшити свої фінансові ресурси шляхом залучення банківських кредитів. Проте, у ФГ не приваблюють банківські кредити, особливо з урахуванням високої середньорічної відсоткової ставки в розмірі 30% річних за кредитами, враховуючи всі банківські послуги (страхування, банківські послуги тощо). У 2020 році рентабельність компанії становитиме 27,10%, що нижче від відсоткової ставки за кредитами. Таким чином, використання кредитного фінансування в діяльності ФГ не є оптимальним рішенням. Більш прийнятими для сільськогосподарських товаровиробників є «державні програми виділення цільових коштів для придбання техніки, обладнання, будівництва виробничих та обслуговуючих об'єктів. Проте такі програми в останні роки не фінансуються, через військову агресію росії проти України, або виділених з бюджету коштів не достатньо для забезпечення потреб таких суб'єктів господарювання». Повне забезпечення ресурсами для сільськогосподарського виробництва неможливо компенсувати шляхом загального виробництва. Щодо економічного розвитку ФГ, важливим аспектом є впровадження елементів логістичного менеджменту та співпраця з аналогічними підприємствами. Активний розвиток цього напрямку наразі практично не отримує матеріальної підтримки. Організація логістичного ланцюгу ресурсопостачання та відвантаження продукції буде можливим лише за умови спільних зусиль кількох господарств для отримання необхідного сучасного та дорогого обладнання. SWOT-аналіз (табл. 2.6) вказує на сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для розвитку сільського підприємництва. Результати аналізу враховують слабкі сторони ФГ та рекомендують прийняти другий сценарій дій для уникнення можливих ризиків та створення сприятливих умов для розвитку аграрної галузі. Аналіз також зазначає національну політику регіонального розвитку, інтереси середнього класу та сільське населення як ключові фактори для успішного розвитку.

Таблиця 2.6. SWOT-аналіз розвитку ФГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Акт: Регулювання сільськогосподарської діяльності держави.</p> <p>Природні ресурси: Існування якісних сільськогосподарських угідь. Сприятливі природні умови для сільськогосподарської діяльності.</p> <p>Трудові ресурси: Наявність достатньої кількості людських ресурсів для виконання сільськогосподарських завдань.</p> <p>Маркетинг: Постійний попит на продукцію, зокрема на зерно та насіння соняшнику.</p> <p>Дорожня інфраструктура: Розташування в неподалік від залізниці чи шосе, що сприяє зручному транспортуванню та здійсненню логістики продукції.</p>	<p>Фінансові ресурси: Банківські кредити під високі відсотки: Високі відсоткові ставки за банківськими кредитами можуть стати фінансовим обтяженням для підприємства, обмежуючи його розвиток та інвестиційні можливості.</p> <p>Відсутність державної підтримки: Відсутність підтримки з боку держави може ускладнити фінансову стабільність та розвиток господарства.</p> <p>Ринкова інфраструктура: Недостатньо розвинені місцеві ринки: Слабка розвиненість місцевих ринків може обмежити можливості збуту сільськогосподарської продукції.</p> <p>Високі витрати на логістику: Високі витрати на логістику можуть підвищити загальні витрати на виробництво та знизити конкурентоспроможність.</p> <p>Виробництво: Низький рівень механізації: Низький рівень механізації може впливати на продуктивність та ефективність виробництва, збільшуючи витрати на робочу силу та затримки в роботі.</p> <p>Соціальна політика: Масова міграція сільського населення: Масова міграція до міст та за кордон може створювати проблеми з робочою силою та впливати на соціальний склад населення в сільських районах.</p> <p>Маркетинг: Обмежені можливості продажу великих обсягів продукції: Невеликий розмір компанії може ускладнити регулярний продаж великих обсягів продукції, обмежуючи ринкові можливості.</p>

Можливості	Ризики
<p>Глобальне ринкове середовище: Зростання попиту на екологічно чисті (біо) продукти: Фокус на виробництво екологічно чистих продуктів може стати конкурентною перевагою та відповідати сучасним тенденціям споживчого попиту.</p> <p>Розвиток ринку біопалива: Диверсифікація виробництва у напрямку біопалива може відкрити нові ринкові можливості та забезпечити додатковий дохід.</p> <p>Інновації: Поява нових інвесторів на аграрному ринку: Залучення нових інвесторів може стимулювати інноваційний розвиток господарства та впровадження сучасних технологій.</p> <p>Інвестиції: Підвищення привабливості галузі через диверсифікацію виробництва: Інвестування у диверсифікацію виробництва може зменшити ризики та забезпечити стабільність фінансових показників.</p> <p>Освіта для дорослих: Професійний розвиток та співпраця з дорадчими службами: Розвиток освіти для дорослих та співпраця з дорадчими службами можуть покращити навички та компетенції персоналу, що сприятиме ефективнішому управлінню господарством.</p>	<p>Виробник: Невідповідність продукції міжнародним та європейським стандартам: Продукція підприємства не відповідає стандартам якості, що може обмежити можливості експорту та конкурентоспроможність на міжнародному ринку.</p> <p>Інфраструктура: Відсутність інвестицій у сільськогосподарську інфраструктуру: Недостатня інвестиційна підтримка може призвести до відсталості та неефективності сільськогосподарських процесів.</p> <p>Навколишнє середовище: Забруднення навколишнього середовища через неправильну сівозміну та старіння обладнання: Негативний вплив на довкілля може призвести до проблем у відносинах з громадянськістю та конфліктів із законодавством.</p> <p>Соціальні умови: Рух населення: Масова міграція може призвести до дефіциту робочої сили та ускладнити управління персоналом.</p> <p>Цінова ситуація: Значні коливання курсу валют і нестабільність цін на світовому ринку: нестабільність цінової ситуації може впливати на вартість імпортованих матеріалів та експортованих продуктів, викликаючи фінансові труднощі.</p> <p>Економічна ситуація: Нестабільність національних валют: нестабільність валют може впливати на фінансові показники та вартість імпортованих товарів.</p> <p>Енергетика: Значні коливання цін на енергоносії: Великі зміни вартості енергії можуть підвищити виробничі витрати та призвести до фінансових труднощів.</p>

Важливим аспектом для забезпечення ефективності роботи фермерського господарства є впровадження логістичного підходу у організацію закупівельно-збутової діяльності. Логістична діяльність сприяє раціональному русі матеріальних, технологічних, інформаційних і фінансових потоків, що має позитивний вплив на функціонування господарства.

Існуюча система управління постачанням у ФГ, організація інвентаризації, формування матеріальних ресурсів та управління складським господарством, на жаль, не включає в себе логістичний підхід і не відповідає сучасним вимогам. Розробка та впровадження логістичного підходу може значно поліпшити ефективність цих процесів та підвищити конкурентоспроможність фермерського господарства.

Система матеріально-технічного забезпечення ФГ розроблена на основі комплексного та систематичного функціонування логістичної структури, враховуючи соціально-економічні та організаційно-технічні умови місця впровадження та навчання. Вона виконує конкретні функції і завдання матеріально-технічного забезпечення, посилює логістику та враховує принципи «часткової координації активного розвитку» та «дотримання функціонування логістичної системи з оптимальним значенням ефективності та раціональності».

Деякі параметри логістичної системи потребують періодичних коригувань, незалежно від того, наскільки точно вони були визначені при плануванні, враховуючи особливості аграрного сектора. Це обумовлено необхідністю гнучкого реагування логістичних систем на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішні обставини компанії. Важливо враховувати ці динамічні зміни для підтримки оптимальної ефективності та раціональності логістичної системи.

забезпечення високої налаштованості системи управління та якісного інформаційного потоку, логістична система повинна будувати відповідну організаційну структуру управління. Ця структура повинна включати в себе відповідний набір підсистем і елементів управління, розташованих у необхідних горизонтальних і вертикальних ієрархічних зв'язках, із характеристиками, що забезпечують економічну надійність логістичної системи.

Враховання логістичних елементів при проектуванні організаційної структури ФГ сприяє оптимізації та вдосконаленню систем управління на

підприємстві. Це допомагає визначити управлінський персонал і визначити сфери відповідальності за вдосконалення систем планування та прогнозування. Одночасно логістичний підхід у системі управління значною мірою сприяє досягненню корпоративних цілей, особливо враховуючи зміни зовнішнього середовища.

ФГ не веде документообіг внутрішніх управлінських документів, таких як накази, розпорядження та рішення. Деякі основні завдання не оформлені на папері, а рішення приймаються керівниками власників і внутрішніми керівниками. Для підвищення життєздатності та ефективності управлінської діяльності необхідно систематизувати процес управління персоналом керівників.

Удосконалення систем управління в цій сфері допоможе зберегти важливу інформацію та покращить систему оповіщення персоналу про роботу. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління підприємством, забезпечать планове виконання робіт, раціональне та ефективне використання робочого часу, коштів та інших ресурсів.

Сільськогосподарські підприємства, подібно до інших підприємств, не можуть існувати без певної організаційної структури. Добре розвинена організаційна структура гарантує якісну організацію та точне впорядкування бізнес-функцій, дозволяючи організувати роботу, підвищити ефективність, керувати людьми, підвищити продуктивність і зменшити витрати.

2.3 Аналіз можливостей галузі господарювання для визначення вектору стратегічних змін сільськогосподарських підприємств

Ніякий бізнес не може існувати відокремлено від зовнішнього середовища. Ключовим аспектом є позиція компанії відносно відповідного сектору, до якого вона належить. У нашому випадку, це агропромисловий комплекс, спеціалізований у виробництві сільськогосподарської продукції.

Агрохолдинги відіграють важливу роль у зростанні індексу сільськогосподарського виробництва для сектора в цілому (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Індекс категорій виробників сільськогосподарської продукції ХХХХХХХХ області у 2022 році, виражений у відсотках.

	Продукція сільського господарства	У тому числі	
		продукція рослинництва	продукція тваринництва
Господарства всіх категорій.	114,4	119,9	95,6
у тому числі підприємства	119,2	124,0	97,6
господарства населення	105,5	110,9	93,4

Площа посівів цукрових буряків значно зменшилась з 1 558 га у 1991 році до 227 га у 2021 році, в той час як площа посівів плодових та ягідних культур скоротилася з 842 га у 1991 році до 217 га у 2021 році (див. таблицю 2.8).

Таблиця 2.8. Площа сільськогосподарських культур ХХХХХХХХ області, тис. га.

Рік	Площа посівна сільськогосподарських культур, тис.га					Площа насаджень культур плодових та ягідних (загальна)
	культури зернові та зернобобові	буряк цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	
1991	14671	1558	1601	1533	477	842
1992	13903	1498	1641	1702	500	834
1993	14305	1530	1637	1552	474	818
1994	13527	1485	1784	1532	461	804
1995	14152	1475	2020	1532	507	794
1996	13248	1359	2107	1547	479	772
1997	15051	1104	2065	1579	483	752
1998	13718	1017	2531	1513	461	468
1999	13154	1022	2889	1552	499	450
2000	13646	856	2943	1629	541	425
2001	15586	970	2502	1604	492	402
2002	15448	897	2834	1590	482	369
2003	12495	773	4001	1585	483	338
2004	15434	732	3521	1556	478	316
2005	15005	652	3743	1514	467	299
2006	14515	815	3964	1464	471	281

продовження табл. 2.8

Рік	Площа посівна сільськогосподарських культур, тис.га					Площа насаджень культур плодових та ягідних (загальна)
	культури зернові та зернобобові	буряк цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	
2007	15115	610	3604	1453	454	271
2008	15636	380	4306	1413	460	267
2009	15837	322	4232	1409	453	260
2010	15090	501	4572	1408	465	255
2011	15724	532	4739	1439	501	255
2012	15449	458	5194	1440	498	255
2013	16210	280	5051	1388	488	253
2014	14801	331	5257	1348	467	239
2015	14739	237	5105	1291	446	235
2016	14401	292	6073	1312	447	224
2017	14624	316	6034	1323	445	226
2018	14839	276	6117	1319	439	228
2019	15318	222	5928	1309	452	225
2020	15392	220	6457	1325	464	219
2021	15995	227	6622	1283	460	217
2022	15997	231	6733	1345	470	221

У той же час, площа під соняшником зросла з 1 601 га у 1991 році до 6 622 га у 2021 році. Площі під зерновими та зернобобовими культурами, картоплею та овочами залишалися майже незмінними.

Аналіз виробництва продукції рослинництва (тис. тонн) з 1991 року свідчить про збільшення загального обсягу зібраного продукту для всіх культур.

Це пояснюється, серед іншого, зменшенням посівних площ (рис. 2.9).

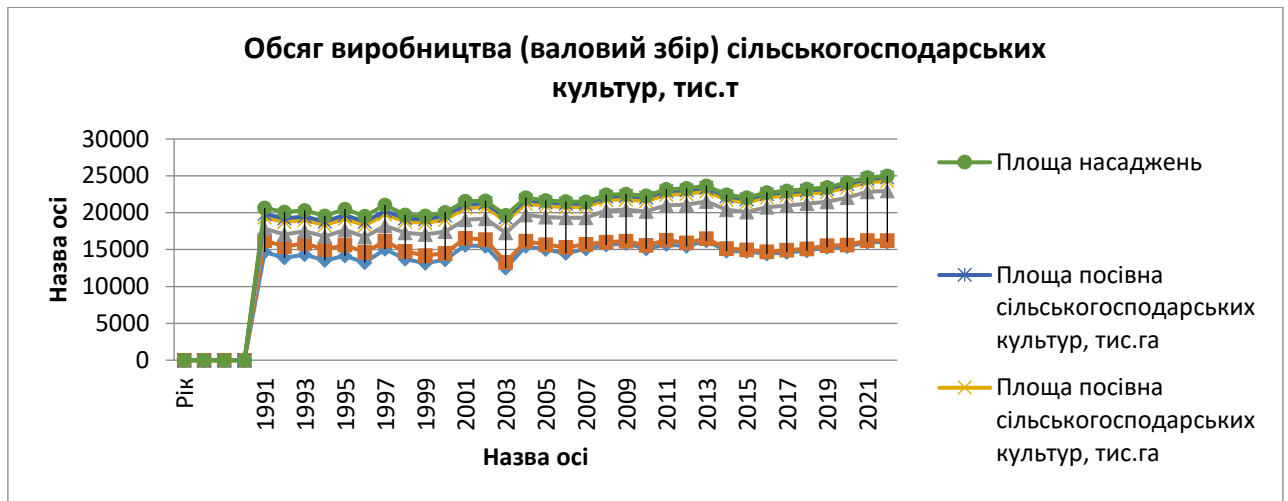


Рис. 2.9. Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур, тис. тонн

Значну частину в загальній кількості підприємств займають малі підприємства (56,7%) (табл. 2.9, рис. 2.9).

Таблиця 2.9. Групування підприємств ХХХХХХХХ області за розмірами площі основних сільськогосподарських культур у 2022 році,% до загальної кількості

	Зернові та зернобобові культури	Пшениця	Кукурудза	Ячмінь	Соя	Ріпак	Соняшник	Цукровий буряк фабричний
Підприємства з площею, га								
до 100,00	56,7	61,6	59,7	76,1	73,7	51,0	58,8	49,4
100,01-200,00	11,5	12,5	14,4	11,8	12,3	20,3	13,7	16,1
200,01-500,00	13,5	13,8	13,8	8,9	9,0	19,0	15,2	17,4
500,01-1000,00	8,7	7,4	6,5	2,5	2,7	6,5	7,2	8,1
1000,01-2000,00	6,0	3,5	3,1	0,7	1,7	3,2	3,5	9,0
2000,01-3000,00	1,9	0,7	1,2		0,6		0,9	
більше 3000,00	1,7	0,5	1,3		0,7			

За обсягами виробництва в загальній кількості підприємств найбільшу частку посідають середні та великі підприємства, залежно від вирощуваної культури.

Таблиця 2.10. Групування підприємств за розмірами площі основних сільськогосподарських культур у 2021 році, урожайність, ц/га зібраної площі

	Зернові та зернобобові культури	Пшениця	Кукурудза	Ячмінь	Соя	Ріпак	Соняшник	Цукровий буряк фабричний
Підприємства з площею, га								
до 100,00	3,9	7,7	6,3	20,7	15,0	10,7	7,5	5,4
100,01-200,00	3,9	7,8	6,9	18,2	12,9	14,1	8,0	6,7
200,01-500,00	10,9	19,6	15,2	29,6	20,7	28,8	19,7	14,8
500,01-1000,00	16,3	23,4	16,0	19,1	14,5	21,8	20,7	14,7
1000,01-2000,00	22,3	22,6	15,7		19,5		20,2	
2000,01-3000,00	12,9	7,8	10,7				9,7	
більше 3000,00	29,8	11,1	29,2	12,4	17,4	24,6	14,2	58,4

Щодо урожайності з 1 га зібраної площі - найбільшу питому вагу займають великі підприємства. В загальній кількості прибуткових підприємств агропромислового комплексу найбільшу частку займають середні (31,5 %) та великі підприємства (27,9 %). Високим був рівень рентабельності сільськогосподарської продукції. Саме продукція рослинництва є найбільш рентабельною. За даним показником ця категорія сільськогосподарської продукції показує кращі результати.

Таблиця 2.11. Поділ підприємств за площею вирощування основних сільськогосподарських культур у 2021 році (у %)

	Зернові та зерно-бобові	Пшениця	Кукурудза	Ячмінь	Соя	Ріпак	Соняшник	Цукровий буряк фабричний
Підприємства з площею, га								
до 100,00	41,3	39,2	67,6	36,0	23,7	27,2	21,6	512,0
100,01-200,00	49,8	45,2	76,7	42,5	26,5	28,6	25,0	550,1
200,01-500,00	53,5	47,0	80,4	43,6	27,4	29,5	25,4	503,6
500,01-1000,00	56,0	48,3	83,1	45,5	28,1	29,7	25,7	495,6
1000,01-2000,00	57,9	49,4	83,7	47,3	30,4	30,3	26,3	472,0
2000,01-3000,00	61,5	49,6	87,7		28,5		26,8	
більше 3000,00	70,4	49,1	90,9		28,5		26,7	

Починаючи з 1995 р рентабельність виробництва продукції рослинництва значно знизилась, навіть, в деякі періоди має негативне значення. Особливо це стосується виробництва буряків цукрових (фабричних) (табл. 2.12).

Таблиця 2.12. Рентабельність виробництва продукції рослинництва підприємств xxxxxxxx області, %

	Продукція рослинництва	У тому числі				
		зерно	насіння соняшнику	цукрові буряки (фабричні)	картопля	овочі відкритого ґрунту
1	2	3	4	5	6	7
1992	98,3	275,1	236,5	29,5	27,2	27,6
1993	114,6	166,2	307,6	59,9	150,4	60,3
1994	206,5	346,0	541,6	142,9	233,8	72,8
1995	214,6	361,1	505,6	143,5	68,6	39,4
1996	123,2	214,1	224,1	66,0	112,1	106,8
1997	55,5	85,6	170,9	31,2	34,3	12,8
1998	29,7	64,6	53,0	3,8	6,4	-26,5
1999	14,5	37,5	19,4	-10,4	-24,1	-37,4
2000	-3,3	1,9	22,0	-12,0	-18,6	-25,2
2001	8,0	12,0	54,5	-14,8	-12,5	-12,8
2002	30,8	64,8	52,2	6,1	14,0	-1,7

<i>продовження табл. 2.12</i>						
1	2	3	4	5	6	7
2003	35,8	43,3	68,7	1,5	11,4	-0,8
2004	22,3	19,3	77,9	-8,6	24,2	8,9
2005	41,7	45,8	64,3	6,2	33,5	30,9
2006	20,3	20,1	45,2	-0,8	-0,7	-5,0
2007	7,9	3,1	24,3	4,8	17,8	16,1
2008	11,3	7,4	20,7	11,1	56,2	14,8
2009	32,7	28,7	75,9	-11,1	24,7	14,1
2010	19,6	16,4	18,4	7,1	7,9	11,1
2011	16,9	7,3	41,4	37,0	12,9	19,1
2012	26,7	13,9	64,7	16,7	62,1	23,5
2013	32,3	26,1	57,0	36,5	17,7	9,9
2014	22,3	15,2	45,8	15,7	-21,5	-6,8
2015	11,1	1,5	28,5	2,7	23,0	7,0
2016	29,2	25,8	36,5	17,9	9,2	16,7
2017	...	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
2018	...	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
2019	...	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
2020	...	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
2021	...	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
2022	...	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

Загалом результати господарської діяльності свідчать про ефективність управління підприємствам. Однак викликає занепокоєння рівень дебіторської заборгованості, який становить майже 68% в структурі оборотного капіталу, і значний обсяг капітальних інвестицій, що може негативно впливати на подальшу діяльність та розвиток підприємства.

У структурі витрат на виробництво сільськогосподарської продукції (робіт, послуг) у всіх підприємствах прямі матеріальні витрати складають більше половини (56%), інші прямі витрати – 23%, а на меншій частці (7%) припадають прямі витрати на оплату праці рис. 2.13).

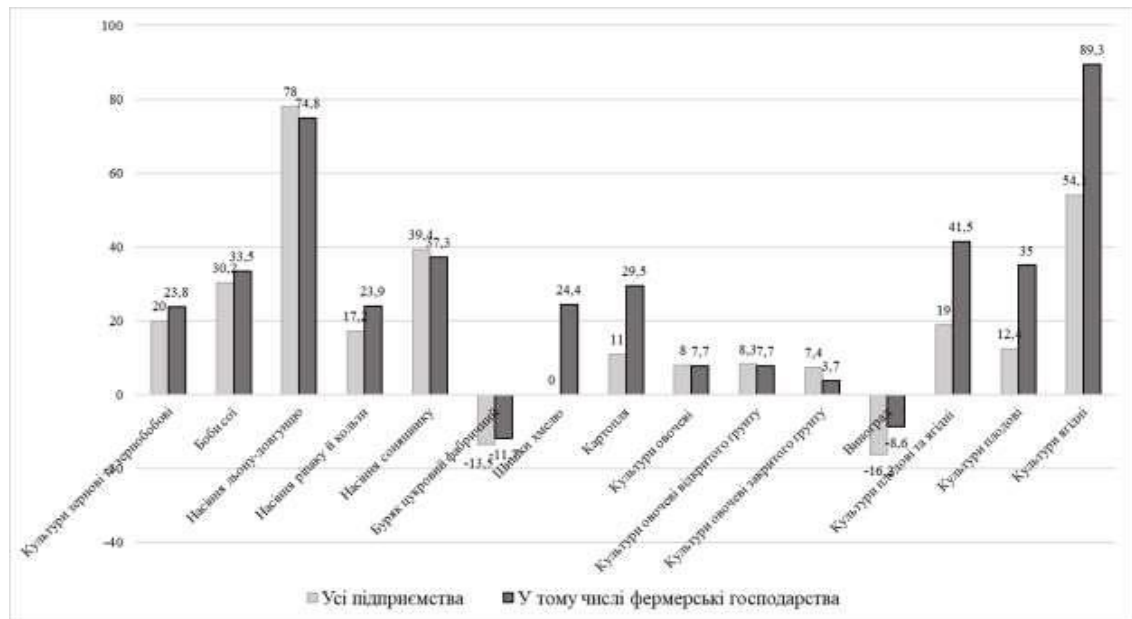


Рис. 2.13. Рентабельність підприємств – виробників продукції рослинництва, 2022 р (%)

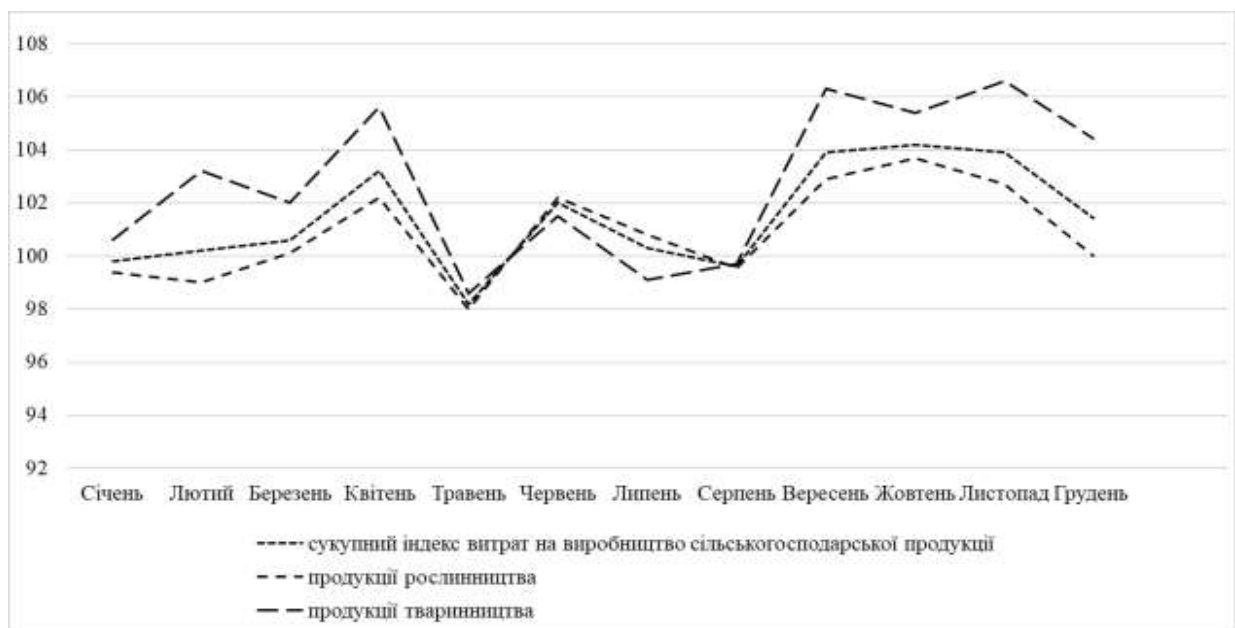


Рис. 2.14 Загальний індекс витрат на виробництво сільськогосподарської продукції у 2022 році, у відсотках.

Аналізовані підприємства досягли позитивних фінансових результатів у вивченому періоді: у 2022 році чистий прибуток склав 378000 грн; у 2021 році цей показник дещо зменшився, але залишився позитивним і склав 30917000 грн.

Незважаючи на покращення ситуації, баланс господарства у 2022 році є абсолютно неліквідним. Першочерговість не виконується, тобто сума ліквідних активів менше за суму найбільш термінових зобов'язань, що пояснюється відсутністю коштів на рахунках підприємства.

Всі інші нерівності виконуються. Це означає, що в довгостроковій перспективі підприємство має можливість погашати свої зобов'язання. Ліквідність компанії визначається за допомогою коефіцієнта абсолютної ліквідності, коефіцієнта покриття, коефіцієнта поточної ліквідності та загального коефіцієнта платоспроможності. Жоден бізнес не може існувати поза своїм зовнішнім середовищем. Важливе значення має ситуація в галузі, до якої належить підприємство. У нашому випадку це агропромисловий комплекс (сільськогосподарське виробництво).

Ми проаналізували та оцінили наступні показники:

- Індекс сільськогосподарського виробництва
- Посівні площі сільськогосподарських культур
- Обсяг виробництва сільськогосподарської продукції;
- Індекс собівартості сільськогосподарської продукції
- Структуру витрат усіх підприємств на виробництво сільськогосподарської продукції (праці та послуг).

Аналіз впливу факторів, що обмежують сільськогосподарську діяльність, дозволяє зробити наступні висновки: Після аналізу факторів зовнішнього середовища підприємства складається перелік його сильних і слабких сторін та створюється матриця SWOT-аналізу. Реалізація стратегії трансформації передбачає вибір засобів і методів досягнення поставлених цілей: вибір цільових ринків, способів і термінів виходу на них, визначення очікуваної ефективності виробництва та реалізації продукції фермерського господарства на етапі зростання і пропорційного збільшення обсягів продажу і прибутку. Виходячи з цього, керівництву слід звернути увагу на зміцнення фінансового стану.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

3.1 Формулювання рекомендацій щодо оптимізації процесів управління змінами в сільськогосподарських підприємствах

Сучасні сільськогосподарські підприємства постійно стикаються з необхідністю внесення змін в свою діяльність. Зміни можуть торкатися як окремих працівників, так і організації в цілому. Ці зміни можуть бути пов'язані з впровадженням техніко-технологічних, маркетингових та організаційних інновацій. Їх може обумовлювати бажання збереження існуючого становища або запобігання негативним процесам і тенденціям в організації. У деяких випадках зміни є засобом розвитку підприємства та покращення його конкурентних позицій на ринку. Зміни можуть відрізнятися за масштабом і складністю та вимагати різної кількості ресурсів.

D. Ulrich пропонує оцінювати готовність організації до змін з психологічної та управлінської точок зору, тобто наявність лідерів в організації, розуміння персоналом важливості та необхідності змін (усвідомлення), а також рівень прихильності та впевненості у правильності змін. [10].

Згідно з методологією консультування агробізнесу McKinsey, існує шість факторів, які необхідно аналізувати як на етапі визначення готовності агробізнесу до процесу організаційних змін, так і під час їх впровадження: стратегія організаційного розвитку, стиль управління, працівники, організаційна структура, навички та знання, спільні цінності та наявність дисциплінарних процедур. Перевагою моделі McKinsey є її спрямованість на процеси людської взаємодії.

Модель Wiseboard відрізняється наявністю, крім вищезазначених, ще одного фактору успішності змін, а саме наявністю вдосконаленої системи винагород, яка може заохочувати або, навпаки, стримувати персонал від

впровадження змін.

Трансформаційна спроможність сільськогосподарських підприємств характеризується досвідом, набутим підприємством щодо ініціювання та впровадження змін. Це поняття ретроспективним чином відображає «як було раніше». Аналіз трансформаційної спроможності вивчає ефективність вже впроваджених перетворень, задоволеність результатами, допущені помилки та отримані уроки. Цей аналіз має ґрунтуватися як на думці експертів, так і на статистичних даних, а також враховувати думки керівників і тих, хто безпосередньо бере участь у трансформації.

При оцінці компоненту «здатність до змін» рекомендується використовувати проектний підхід та проаналізувати досвід сільськогосподарських підприємств, які здійснювали подібні трансформації, з точки зору трьох ключових елементів проектного менеджменту: часу, вартості та результатів. Можливі критерії оцінки представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Критерії оцінки здатності організації до змін

Критерії оцінки	Рекомендації з використання	Значення
<i>Терміни реалізації змін</i>	Порівняння з плановими показниками	Виконано в строк, виконано достроково, перевитрачання часу до 50 % від запланованого
<i>Вартість (витрати)</i>	Порівняння з плановими показниками	В межах бюджету, економія коштів, перевитрати до 50% бюджету
<i>Ступінь досягання мети</i>	Порівняння з плановими показниками	Мету досягнуто повністю, частково, мету не досягнуто

Аналіз критеріїв оцінки виконання проекту дозволяє зробити висновок щодо ефективності та ефективності його реалізації. За загальними показниками можна визначити, що за терміни реалізації змін було досягнуто вчасного виконання змін, при цьому понадпланове завершення деяких етапів свідчить про ефективне планування та управління ресурсами.

Рекомендується проводити таку оцінку окремо для кожної трансформації з метою виявлення проблем і недоліків в управлінні змінами. Для оцінки

ступеня готовності сільськогосподарських організацій до змін пропонується використовувати наступні фактори (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2. Фактори готовності організації до змін

Група факторів	Характеристика
<i>Персонал</i>	Наявність лідера Знання, вміння та навички персоналу Підвищення кваліфікації персоналу Рівень спротиву змінам
<i>Матеріально-технічні зміни</i>	Забезпеченість обладнанням, устаткуванням, інструментами тощо Рівень зносу обладнання
<i>Фінанси</i>	Наявність необхідних фінансових ресурсів та можливість їх залучення ззовні. Наявність системи матеріального заохочення
<i>Інформація</i>	Наявність відповідного програмного забезпечення Розроблена система документообігу, звітності

Потреба в змінах вказує на нагальність проблеми, яку намагається вирішити організація, а також залежить від тенденцій у зовнішньому середовищі.

Вартість (витрати): в межах бюджету або з економією коштів свідчить про ефективне фінансове управління проектом. Невелике перевитрачання бюджету може бути прийнятним в межах 50% запланованих витрат.

Ступінь досягання мети: досягнення мети проекту визначає його успішність. Повне чи часткове досягнення мети є позитивним показником, хоча слід звернути увагу на будь-які невиконані частини та їхні причини.

Можна сказати: що проект вдалий, враховуючи досягнення термінів, ефективне фінансове управління та високий рівень досягнення мети. Проте, для подальшого вдосконалення може бути корисним аналіз причин будь-яких невиконань та розгляд варіантів для подальших оптимізацій та покращень у майбутніх проектах.

Сільськогосподарські підприємства отримують розширення знань про фактори успіху окремих трансформацій з точки зору суб'єктів управління є важливим етапом при прийнятті управлінського рішення щодо впровадження чи відмови від змін. Оцінка ефективності змін передбачає аналіз економічної

ефективності, який враховує можливі доходи та витрати, що можуть бути реалізовані різними методами.

Рекомендується узагальнити критерії для визначення єдиного показника з результатами оцінки основних факторів успіху та ефективності змін. Для цього можна використовувати бальну шкалу та модель агрегації, яка передбачає агрегування всіх критеріїв з урахуванням фактору важливості для організації. В результаті, сума балів з оцінювання дозволяє ранжувати та визначати пріоритетність критеріїв відповідно до їхньої привабливості для організації. У табл. 3.3 представлені критерії оцінки доцільності зміни та рекомендації щодо виставлення оцінок із використанням п'ятибальної шкали.

Таблиця 3.3. Рекомендації щодо оцінки доцільності впровадження змін в сільськогосподарських підприємствах

Критерії оцінки доцільності змін	Критеріальні значення	Оцінка в балах
1	2	3
1. Організаційна спроможність впроваджувати зміни		
1.1. Врахування досвіду організацій, де недавно впровадили зміни	Організація не має досвіду проведення змін або зміни не були завершені	0
	Є відхилення в тривалості витраченого часу в порівнянні з планованими показниками.	1–3
	Внесені зміни були реалізовані в установлений термін.	4
	Внесені зміни були втілені заздалегідь або достроково.	5
1.2. Врахування організаційного досвіду у впровадженні змін в аспекті вартості	Організація не має попереднього досвіду впровадження змін, або зазначені зміни не були завершені.	0
	Спостерігається перевищення витрат у порівнянні з прогнозованими значеннями або запланованими показниками.	1–3
	Витрати відповідають запланованим значенням.	4
	Зміни впроваджено з економією коштів.	5
1.3. Врахування досвіду організації, враховуючи досягнення в поставлених цілях.	У організації відсутній досвід з проведення змін або ж зміни ще не завершені.	0
	Досягнені лише частково поставлені цілі	1–3
	Цілі досягнуті в повному обсязі	4
	Цілі досягнуті. Отримані додаткові позитивні результати	5

продовження таблиці 3.3.

2. Готовність організації до внесення змін.		
2.1. Персонал	Готовність персоналу до змін, присутність лідерства та кваліфікація персоналу.	0-5
2.2. Матеріально-технічне забезпечення	Наявність необхідних ресурсів, включаючи доступність матеріалів та ступінь зносу техніки.	0-5
2.3. Фінанси	Достатність фінансових ресурсів для впровадження змін та можлива потреба у зовнішньому фінансуванні.	0-5
2.4. Інформація	Наявність відповідного програмного забезпечення та розроблена система документообігу і звітності.	0-5
3. Потреба у внесенні змін в організації.		
3.1. Внутрішні впливові чинники.	Актуальність вирішення проблем, відповідність поставленим цілям та стратегії розвитку.	0-5

Для врахування ризиків змін оцінюються потенційні загрози для впровадження змін, аналізуються приклади успішного впровадження подібних змін іншими організаціями.

Для оцінки ефективності змін важливо враховувати потенційні ризики і використовувати систему загальноекономічних показників, що визначають вплив конкретної зміни на діяльність організації, такі як вплив зміни на обсяги продажів, прибуток та рентабельність. У деяких випадках доцільно використовувати інвестиційний підхід, який передбачає реалізацію змін як інвестиційний проект та його оцінку за допомогою NPV, IRR, PP тощо.

Як впливає з табл. 3.3, максимальне значення балів, яке може бути отримане без урахування коефіцієнтів важливості дорівнює 55. Звідси випливає, що чим вища оцінка запланованої в організації зміни, тим вище ранг цієї пропозиції, тим вища доцільність його реалізації.

3.2 Розробка комплексу з впровадження змін на ФГ

Планування змін в організації передбачає виконання певних принципів: Підготовка персоналу: перед початком змін важливо заздалегідь інформувати персонал про призначення та мету змін. Детальне описання майбутніх змін, визначення їх впливу на кожного працівника та колектив в цілому, ідентифікація осіб, які будуть першими задіяні змінами – це ключові аспекти на етапі підготовки.

Залучення персоналу: активне включення співробітників у процес прийняття рішень та планування змін є важливим елементом. Робота з тими, кого зміни стосуються в першу чергу, має бути основним пріоритетом.

Розробка чіткого плану змін: створення детального плану, який визначає послідовність та кроки реалізації змін, допомагає уникнути непорозумінь та запевняє, що весь процес пройде гладко.

Залучення ключових зацікавлених сторін: співпраця з ключовими групами і особами в організації, які мають важливий вплив, допомагає забезпечити підтримку та відкритість до змін.

Оцінка можливих впливів: аналіз можливих наслідків змін для різних аспектів діяльності організації, включаючи персонал, фінанси та операційні процеси.

Забезпечення ресурсами: визначення необхідних ресурсів для впровадження змін та їх належне забезпечення.

Створення системи відстеження та оцінювання: розробка механізмів для відстеження прогресу змін та оцінювання їх ефективності.

Ці кроки допомагають організації підготуватися до змін та забезпечити їх успішну реалізацію.

При плануванні змін в організації важливо враховувати досвід минулих змін, які мали місце в компанії. Позитивний та негативний досвід можуть служити цінними уроками для подальшого вдосконалення.

Також необхідно провести оцінку готовності кожного співробітника та

ключових підсистем управління до змін. Аналіз готовності сприйняття нововведень важливий для того, щоб уникнути неприйняття та опору. Свідомість та психіка учасників змін грають важливу роль у успішній імплементації.

Планування перших кроків організаційних змін також вимагає уваги до певних аспектів, які представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Характеристики формування стратегії для початкового етапу організаційних змін.

Аспект планування	Характеристика
1.Мобілізація участі персоналу у процесі.	Залучення у процес включає обговорення всіх аспектів взаємодія щодо майбутніх змін із потенційними учасниками та створення відкритої атмосфери, що надає можливість кожному працівникові активно брати участь у процесі прийняття рішень. та вносити свій внесок, відчуваючи важливість своєї ролі в формуванні майбутнього.
2. Вивчення та аналіз впливу змін на якість роботи	З даної точки зору важливо виявити проблеми та їх причини, а також розглянути можливі варіанти їх вирішення. Важливо врахувати, що процес адаптації може зайняти тривалий час. З метою забезпечення успішної адаптації до внесених організаційних змін і формування лояльності учасників до цих змін, є доцільним розробити плани навчання для включених у процес працівників.
3.Мета організаційних змін повинні бути чітко визначені та мають визначений часовий рамок.	Необхідно створити графік виконання кожного завдання, визначити сферу проблем, що потребують уваги, встановити пріоритетність їх вирішення, визначити способи вирішення та залучити необхідні ресурси для їх реалізації.
4.Створення плану дій для випадку непередбачених обставин.	Слід розробити план дій для випадків непередбачуваних обставин, базуючись на проведеному сценарному моделюванні. Кожен сценарій слід детально вивчити та оцінити. Доцільно розглянути нетрадиційні підходи до вирішення ймовірних проблем і продумати можливі наслідки змін, враховуючи непередбачені обставини
5.Учасники організаційних змін повинні мати доступ до належної інформаційної підтримки	Для забезпечення успішної адаптації до здійснених організаційних змін і формування лояльності учасників процесу, ключовим є проведення обговорень. всіх аспектів майбутніх змін, створити відкрите середовище та залучити кожного співробітника до прийняття рішень і внесення свого внеску в формування майбутнього.

Необхідно створити умови, щоб керівнику було можливо мобілізувати всі ресурси та готовність персоналу приймати нові ідеї та змінювати моделі

поведінки. Готовність керівництва та персоналу є визначальним фактором для успішної реалізації змін.

Готовність керівництва включає готовність надати необхідні ресурси для виконання плану змін. Урахування можливих помилок, саботажу, затримок та інших труднощів є важливим етапом у плануванні. Основні труднощі зазвичай виникають на етапі прийняття рішень та впровадження ідей змін.

Якщо готовність керівника повністю залежить від його власних дій та рішень, то у справі з кадрами виникають інші виклики. Зазвичай у співробітників є свої уявлення про можливі шляхи змін, але вони не завжди націлені на радикальні перетворення. Більшість осіб має тенденцію дотримуватися звичайного порядку речей, навіть якщо найближче майбутнє виглядає нестійко, а віддалена перспектива не визначена.

Якщо цю тенденцію не переламати, зміни можуть бути заблоковані ще до їх початку, а плани можуть бути переглянуті через настання «Непередбачені обставини» можна розглядати як реальні проблеми, які було б можна уникнути або передбачити. Справедливою буде стратегія «прив'язки до реальності» - надання всієї інформації, опис проблем, чітке визначення напрямків, в яких організація не буде розвиватися. Якщо обмеження встановлені мудро, це дозволить співробітникам самостійно робити необхідні висновки зробити альтернативи більш зрозумілими чи простими для сприйняття.

Однак керівнику може бути корисно не завжди відкривати свої плани та надії відразу, особливо якщо вони пов'язані з радикальними рішеннями, такими як закриття чи продаж підприємства. Узагальнено, логіку впровадження змін можна відобразити у вигляді алгоритму, який показано на рис. 3.1.

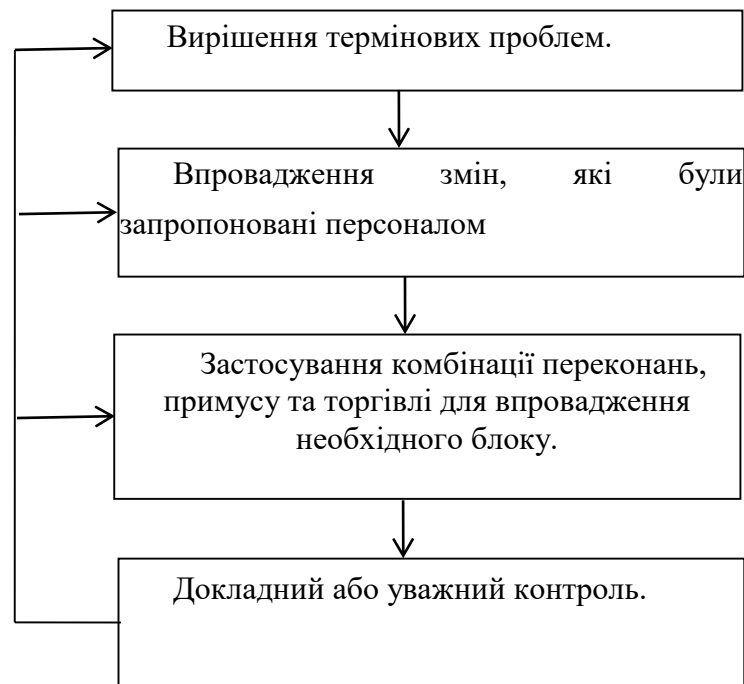


Рис. 3.1. Логіка впровадження змін

В рамках основної стратегії вирішуються першочергові проблеми, які становлять загрозу виживанню с-г підприємств. Наступним кроком є впровадження змін, необхідних для персоналу. Далі, за допомогою переконань, прямого тиску та обміну, реалізується непопулярний, але важливий етап, такий як, наприклад, звільнення керівника, який користується авторитетом серед співробітників, але свідомо ухиляється від обраної стратегії організацією. Важливо точно визначити терміни впровадження змін.

Зменшенню негативних наслідків впровадження жорстких заходів сприяє агітаційна робота керівника та спеціальні компенсаційні заходи, такі як вільний доступ працівників до інформації, консультації з керівництвом без часових і тематичних обмежень, подяки та цінні подарунки керівникам, які звільняються за недостатньою кваліфікацією та невідповідністю новим вимогам. Важливо ігнорувати раптово написані повідомлення про звільнення, навіть якщо вони надходять від малоцінних працівників (кадрові рішення можуть бути прийняті пізніше, коли чиесь звільнення/переміщення вже не може бути каталізатором напруги). Заявлені лідерами гарантії стабільності під час виконання

«непопулярних рішень» повинні бути виконані згодом, оскільки ситуація постійно змінюється, і заплановані вчора рішення можуть вимагати серйозної корекції завтра. Враховуючи, що більшість технологій у процесі впровадження проходять експериментальну перевірку, встановлення кількісних показників змін, що відображають їх динаміку, може бути високо викликаною задачею. Отже, найбільш адекватним індикатором процесу в цих умовах є графік подій за кількома контрольними точками.

Ефективним засобом для змін, що вимагають від підприємств переосмислення їхньої структури, області діяльності, комунікацій та ресурсів для досягнення нових стратегічних цілей, є впровадження нових інформаційних технологій та відповідних інформаційних систем.

У дослідженні [53] виділено ключові фактори та взаємодії між організаціями та інформаційними технологіями:

Довкілля: зовнішнє середовище, включаючи економічні, соціокультурні та політичні чинники, може впливати на необхідність та ефективність організаційних змін.

Організаційна культура: внутрішня культура організації, її цінності та підходи до роботи можуть визначати, наскільки вдалим будуть зміни, пов'язані з інформаційними технологіями.

Якість управлінських рішень: якість прийнятих управлінських рішень має важливе значення для успішності впровадження змін. Ефективне керівництво та прийняття раціональних рішень можуть сприяти позитивному впливу інформаційних систем на організаційні процеси.

Ризики: управління ризиками важливою складовою організаційних змін. Ретельна ідентифікація, аналіз та управління ризиками, пов'язаними із впровадженням інформаційних систем, може запобігти можливим труднощам та негативним наслідкам.

У таблиці 3.5 наведено узагальнені результати впливу впровадження інформаційних систем та технологій на організаційні зміни.

Таблиця 3.5. Організаційні трансформації, пов'язані із впровадженням нових інформаційних систем та технологій.

Вид зміни	Зміст
<i>Міжнародний поділ виробництва</i>	Організація веде свою діяльність на глобальному рівні, не обмежуючись локалізацією. Завдяки розширенню географії своєї діяльності організація може зменшити витрати на виробництво, використовуючи доступну та ефективну робочу силу. Крім того, спрощується координація між різними філіями, що призводить до покращення загальної ефективності
<i>Спільна робота</i>	Процеси в організації координуються за межами окремих підрозділів, при цьому розподілені виробничі потужності виступають ключовим фактором. Управління цими процесами здійснюється в рамках єдиного плану.
<i>Змінюються повноваження та рівень відповідальності.</i>	Особи та групи мають необхідну інформацію та знання для самостійних дій. Бізнес-процеси вже не є «чорними скриньками». Витрати на поточне управління знижуються. Централізація та децентралізація ефективно збалансовані.
<i>Організація стає частково віртуальною</i>	Виробництво вже не обмежене географічною прив'язкою до конкретного місця. Інформація та знання можуть бути доставлені туди, де вони потрібні, в потрібний обсяг та вчасно. Це призводить до зниження організаційних та капітальних витрат, оскільки менше потребується у нерухомому майні для розміщення виробничих ресурсів.
<i>Поліпшується якість та ефективність управлінських процесів</i>	Усі учасники с-г підприємств, від вищого керівництва до виконавців, мають необмежений доступ до необхідної інформації та знань. Управління процесами стає автоматизованим, а контроль зводиться до простої процедури. Організаційні процеси та обіг документів спрощуються, оскільки управлінський вплив переходить від паперового формату до цифрового.

Управління змінами визнається ключовим чинником успіху в реалізації складних проектів впровадження корпоративних інформаційних систем. За результатами опитування, у якому взяли участь 185с-г підприємствах з 57 країн, 62% з них проводили великі корпоративні інформаційні проекти протягом останніх трьох років. Слід відзначити, що найбільш поширеним сценарієм впровадження корпоративних інформаційних систем (в 42% організацій) є внесення змін у бізнес-процеси для реалізації нових функціональних можливостей (деталі в табл. 3.6).

Таблиця 3.6. Сценарії впровадження інформаційних систем

Сценарій	% опитаних організацій
Бізнес-процеси змінюються незалежно від впровадження корпоративної системи, при цьому інформаційна система налаштовується під нові бізнес-процеси.	8,8
Адаптація бізнес-процесів для впровадження функціональності системи.	41,9
Мануальна конфігурація системи для впровадження поточних змін у бізнес-процесах.	27,0
Бізнес-процеси фактично не приділяються відповідної уваги.	22,3

З 41% сільськогосподарські господарства, що впроваджували інформаційні системи. 48% визнали, що внесли зміни у свої бізнес-процеси, але лише 2% вважали цей процес «простим». С-г підприємства визначили покращення комунікації між співробітниками (28%) та створення ефективного управлінського середовища для організаційних змін (27%) як найважливіші аспекти. Підготовка бізнес-процесів, створення умов для отримання конкурентних переваг при реалізації продукції, а також корпоративного навчання були визначені, хоча менш важливі.

У дослідженні [54] виявлено, що підтримка проектів впровадження інформаційних систем належного рівня менеджменту є ключовою для їх успішності. Директори з генерального, фінансового та ІТ-спрямувань у сільськогосподарських підприємствах виявили високий рівень підтримки для проектів впровадження інформаційних систем (80% опитаних), що порівняно з 52% учасників із низьким рівнем підтримки. У той час як середні та рядові співробітники проявили меншу підтримку - 22% високого рівня підтримки і 38% низького. Це свідчить про ключову роль вищого керівництва в успішності проектів впровадження інформаційних систем і вказує на неприйняття нових інформаційних систем та технологій на менших рівнях. Якщо співробітники мають довіру до керівників, розуміють причини та необхідність змін, бачать користь від інновацій і отримують необхідні навички для їх використання, це також зменшує опір співробітників організаційним змінам.

Для досягнення максимальної ефективності впровадження інформаційних систем важливо інтегрувати їх з існуючими інформаційними системами, враховуючи технологічні аспекти, такі як сумісність платформ та зручність інтерфейсів. Також важливі питання міграції даних зі старих систем та управління територіально розподіленими системами. Згідно з даними [54], лише 37% сільськогосподарських підприємств можуть обійтися без серйозного підходу до інтеграції нових інформаційних систем, оскільки їх офіси та, відповідно, бізнес-процеси є локальними. На багатьох підприємствах впровадження інформаційних систем відбувається паралельно з оптимізацією бізнес-процесів. Зазначається, що 42% сільськогосподарських підприємств обирають варіант зміни бізнес-процесів, незалежно від впровадження корпоративної інформаційної системи. Важливим є інтегрування нових інформаційних систем з існуючими, враховуючи технологічні питання та переходи даних. Наведені статистичні дані свідчать про високий рівень задоволення співробітників та керівників результатами впровадження інформаційних систем, проте викликають певні виклики, такі як підтримка та управління змінами, які є ключовими на етапі підтримки. Управління змінами стає визначальним для зміцнення конкурентоспроможності організації через успішну інтеграцію інформаційних систем

На рис. 3.4 наведено загальний підхід до управління організаційними змінами під час впровадження корпоративних інформаційних систем, враховуючи різноманітні фактори, які були висвітлені вище.

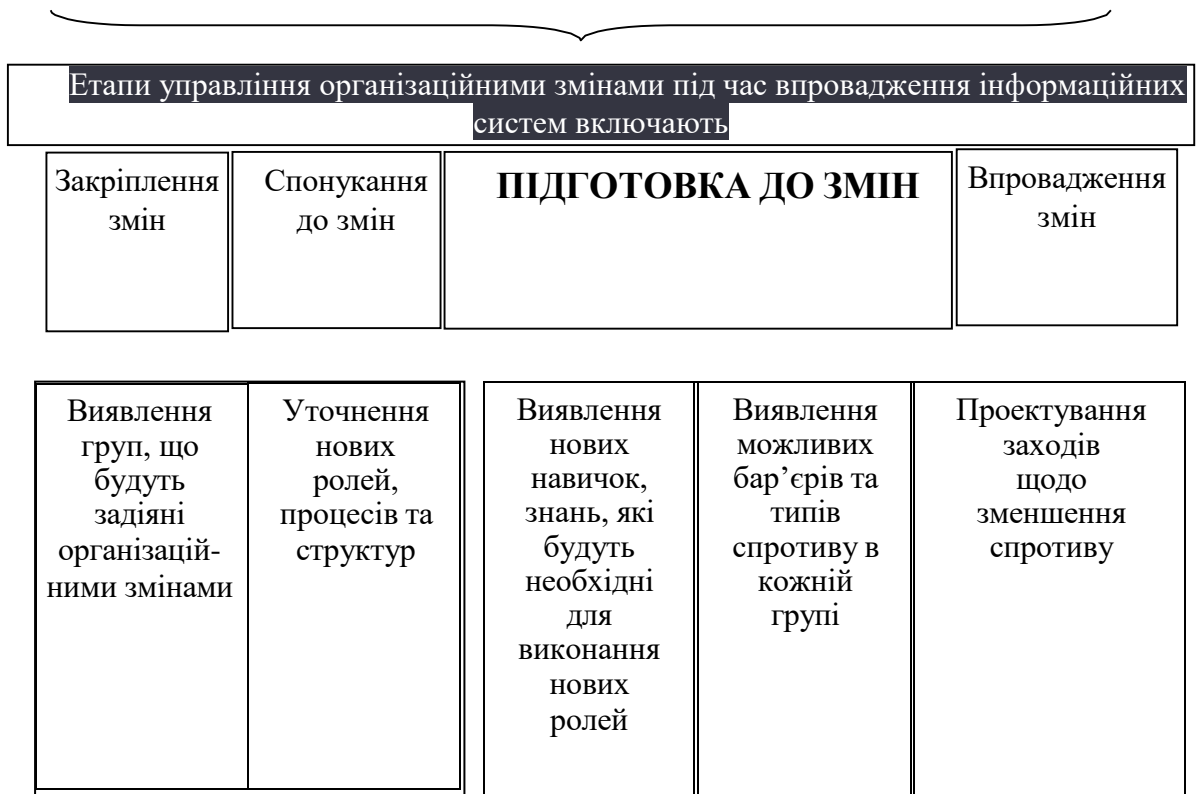


Рис. 3.2. Деталізація етапів управління змінами при впровадженні інформаційних систем для сільськогосподарських підприємств.

Реалізація такого підходу передбачає досягнення ряду позитивних ефектів, включаючи:

- зниження опору новим технологіям та змінам у бізнес-практиці;
- зменшення кількості скарг і негативного ставлення до нових технологій;
- забезпечення швидкого та ефективного використання систем;
- загальне зменшення вартості реалізації проекту та інші.

Процес впровадження змін включає в себе перерозподіл повноважень та відповідальностей, точне виконання програми заходів, а також постійне відслідковування ситуації для вчасного уточнення намічених дій. Важливим є також процес фіксації змін, під час якого оцінюються досягнуті результати, і приймаються рішення щодо коригування планів чи підтримки сформованих змін.

3.3 Визначення ключових кроків для впровадження інноваційних змін та поліпшення потенціалу агропідприємств

Перетворення можуть призвести до різноманітних наслідків, які часом складно виміряти. Відтак неправильно використовувати єдиний підхід до оцінки їх ефективності. Дотримання певних стандартів може вирішити проблеми, пов'язані з оцінкою результативності організаційних змін.

Економічна база змін вимагає дотримання традиційного підходу до визначення ефективності як відношення отриманого ефекту до витрат на його досягнення. У цьому контексті ми маємо на увазі внутрішню ефективність використання ресурсів компанії. Проте не всі ключові стратегічні результати можуть бути конвертовані у матеріальну форму, іноді їх неможливо виражати фінансовими показниками, принаймні у короткостроковій перспективі.

У даному контексті варто акцентувати увагу на терміні «зовнішня ефективність», який відображає здатність організації до розвитку, стійкість до змін, її адаптивність і відповідність вимогам зовнішнього середовища.

Оцінка зовнішньої ефективності, нарівні з внутрішньою, є повністю обґрунтованою в контексті управління змінами, оскільки такі зміни можуть призводити до побічних наслідків у різних сферах діяльності підприємства. Тому використання традиційної формули «результати/витрати» для вимірювання ефективності організаційних змін стає неможливим, оскільки вони охоплюють різноманітні прямі та непрямі, а також швидкострокові та довгострокові впливи.

Маркетинговий вплив виявляється у розвитку потреб та впровадженні нових методів задоволення потреб споживачів, у зміцненні позицій на ринку підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності.

Науковий результат проявляється у виникненні нових конструкторських та технологічно-технічних рішень (передових розробках продуктів, методах обробки предметів праці тощо).

В більш широкому розумінні, результат впровадження змін набуває різноманітних орієнтацій (див. рис. 3.3):

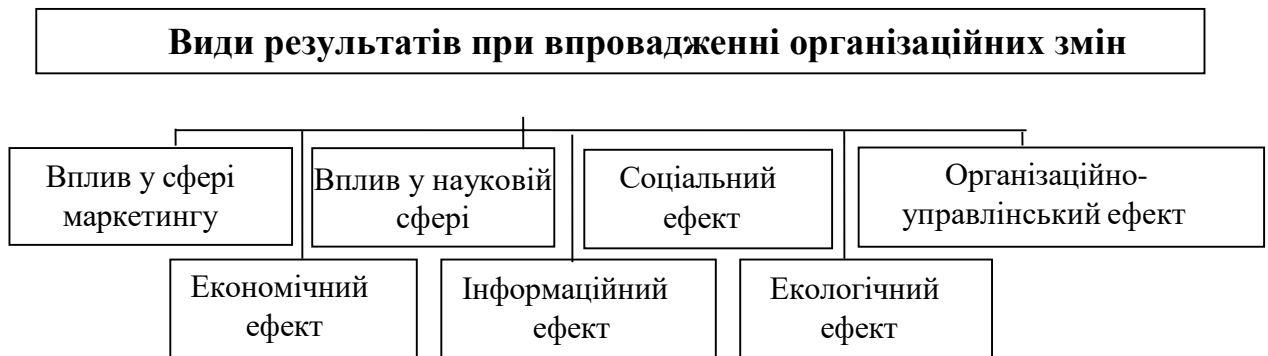


Рис. 3.3. Наслідки впровадження змін для сільськогосподарських підприємств

Соціальний вплив зорієнтований на обидві сторони - як на внутрішній елемент самої організації, так і на зовнішній світ, де представники не обов'язково є частинами основної аудиторії підприємства. Його виявлення виявляється в постійному удосконаленні умов праці та стимулюванні розвитку персоналу, активному використанні етичних методів мотивації, а також в серйозному підвищенні соціальної відповідальності бізнесу та активному внеску в розв'язання найбільш актуальних соціальних проблем.

Економічний (фінансовий) вплив, відповідно до традиційного уявлення про ефективність, проявляється у досягненні позитивної різниці між результатами впровадження організаційних змін та затратами, вираженими у грошових одиницях.

Інформаційний вплив виникає при створенні нової інформації щодо розвитку оточення та внутрішнього середовища сільськогосподарських підприємств. Це проявляється у впровадженні нових методів збору та обробки даних, ефективному зберіганні та розповсюдженні інформації, включаючи знання.

Ступінь захисту навколишнього середовища від негативного впливу процесів життєдіяльності людини визначає екологічний ефект даного контексту.

Ефективність оцінки організаційних змін базується на ряді ключових факторів, включаючи порівняння фактичних і планових витрат, часу, витраченого на впровадження змін, відповідність результатів поставленим цілям, готовність до прийняття нововведень та врахування побічних ефектів. Зазначено, що розширення предметних областей вимагає використання інструментарію з інших галузей, таких як інноваційний менеджмент, фінансовий менеджмент, виробничий менеджмент та управління якістю.

Можна сказати, що оцінка ефективності змін варто розглядати на основі порівняння реальних і планових витрат, часу, витраченого на проведення змін, відповідності отриманих результатів поставленим завданням, готовності приймати нововведення та врахування побічних ефектів. Також вказується на необхідність застосування інструментів з інших наукових галузей, таких як інноваційний менеджмент, фінансовий менеджмент, виробничий менеджмент і управління якістю для адекватного врахування різноманітних ефектів, що виникають внаслідок змін.

Можна висловити, нашу думку щодо оцінки результативності впровадження змін представляє собою завдання через різноманітність його впливів. Чисельник, відображаючи різні аспекти ефектів, може бути виміряний за різними критеріями, у той час як знаменник, що виражений у фінансових показниках, представляє витрати. Підкреслюється, що комплексне оцінювання включає різні методології, такі як досягнення стратегічних цілей, задоволеність клієнтів, адаптація до зовнішніх змін та традиційна економічна формула «результати / витрати». Окрім цього, важливо враховувати обмеження для показників та використовувати інші ключові показники ефективності згідно з розумінням дослідників:

а) гармонізація внутрішньої та зовнішньої ефективності. Це пов'язано з використанням маркетингових підходів до організаційних змін та стратегічної орієнтації. Досягнення внутрішньої та зовнішньої ефективності є двома суперечливими, а іноді й взаємовиключними цілями. Водночас в управлінні змінами підвищення внутрішньої ефективності може в деяких випадках

сприяти підвищенню зовнішньої ефективності. Наприклад, заходи зі скорочення виробничих витрат можуть призвести до зниження собівартості продукції, а отже, і до зниження цін. Зниження цін, залежно від цінової еластичності попиту, може призвести до збільшення доходів і товарообігу товарів першої необхідності, що, в свою чергу, може призвести до збільшення частки ринку, позитивного впливу на продаж і супутніх товарів тощо. Таким чином, внутрішня та зовнішня ефективність інституційних змін є взаємопов'язаними та взаємозалежними, але досягти цих двох видів ефективності одночасно на етапі впровадження та після завершення інституційних змін складно. Тому неможливо одночасно прагнути до підвищення як внутрішньої, так і зовнішньої ефективності. Однак оцінювати внутрішню і зовнішню ефективність під час і після процесу організаційних змін необхідно для того, щоб управляти використанням ресурсів, оцінювати досягнення цілей і своєчасно коригувати плани змін. Виконання цієї вимоги означає виконання іншої вимоги, а саме-орієнтація на клієнта в оцінюванні;

б) інтеграція між стратегічним та операційним рівнями управління фактично виявляється під час встановлення взаємозв'язку між внутрішньою та зовнішньою ефективністю. Досягнення стратегічних цілей розвитку пов'язане з зовнішньою ефективністю, і в довгостроковій перспективі такі результати повинні забезпечити внутрішню ефективність підприємств. Наприклад, стратегічні зміни в продовольчих ринках і технологіях виробництва, безперечно, вплинуть на фінансово-економічні показники діяльності підприємств.

Наприклад, дохід від реалізації, валовий прибуток, чистий прибуток, ліквідність, платоспроможність, ділова активність та рентабельність. Аналіз реалізації чітко простежуватиме зв'язок між фінансово-економічними стратегіями та їхньою ефективністю.

в) реальність показників оцінки має багатоаспектність та глибину в оцінці ефективності впровадження змін, втілену у наборі індикаторів, які повинні відображати мету оцінки. Ці індикатори повинні бути узгоджені між собою та

відповідати реальності (включаючи суб'єкт-об'єктний аспект);

г) своєчасність проведення оцінювання визначається загальною ефективністю організаційних змін у впровадженні та використанні їх результатів. Таким чином, окрему оцінку організаційних змін можна здійснити лише після досягнення результатів. В іншому випадку необхідно встановити кінцевий термін, і навіть якщо результати будуть позитивними, вони не будуть свідчити про успішну роботу, якщо оцінка вже залежить від іншого моменту в часі. Оцінка ефективності організаційних змін слід проводити під час планування (включаючи обґрунтування інвестицій), під час реалізації (економічний моніторинг) та після завершення процесу.

Тим, щоб забезпечити об'єктивність оцінки ефективності організаційних змін, важливо включати різноманітні показники. Жоден інтегрований показник не повинен мати, однозначне визначення оскільки результати оцінки ефективності змін мають багатовимірні та багатогранні наслідки. Для визначення ефективності організаційних змін потрібно враховувати всі ключові показники бізнесу та їх взаємозв'язок. З огляду на велику кількість факторів впливу, оцінка за окремими показниками завжди обмежена і може бути неточною. Комплексна система взаємопов'язаних показників ефективності може вирішити цю проблему. Така система розробляється для кожної компанії з урахуванням її власних стратегій, пріоритетів та бізнес-середовища.

Оцінка ризику, тобто ймовірності настання певної події, є важливою для оцінки ефективності впровадження організаційних змін. Управління ризиками організаційних змін передбачає виявлення та оцінку різних типів ризиків у процесі організаційних змін. При визначенні ризиків розглядаються різні аспекти, які можуть підірвати ініціативу змін.

У статті аналітик компанії Deloitte визначив 12 основних тем «кола трагедії», що є ключовими точками опору змінам. Дванадцять елементів «Колеса Фортуни» представляють питання, які стосуються трьох ключових факторів управління ризиками:

1. Наявність критично важливих ресурсів.

2. Прихильність і згода зацікавлених сторін.

3. Емоційна, когнітивна та соціальна стійкість.

Три групи ключових факторів управлінських ризиків включають специфічні ризики, які виникають у процесі впровадження організаційних змін.

Зміни в організації можуть виникнути через різноманітні фактори, такі як ресурси, гармонізація, та емоційні, когнітивні та соціальні аспекти. що виникають у процесі впровадження організаційних змін (табл. 3.7).

Таблиця 3.7. Управлінські ризики впровадження змін сільського господарства

Базові стимули управлінських ризиків	Ризики впровадження організаційних змін
<i>1. Ресурси</i>	1.1. Бюджет: необхідно ефективно розподіляти фінансові ресурси для здійснення змін.
	1.2. Робоче навантаження: Можливе збільшення робочого навантаження під час періоду змін, що може вплинути на продуктивність та ефективність.
	1.3. Людські ресурси: Забезпечення адекватної кількості та кваліфікації персоналу для успішної реалізації змін.
	1.4. Дані та системи: Адаптація інформаційних систем та обробка даних для нових вимог та завдань.
<i>2. Узгодженість</i>	2.1. Прихильність зацікавлених сторін: Забезпечення підтримки та розуміння з боку всіх сторін щодо необхідності та мети змін.
	2.2. Урядування: ефективне керівництво та координація для успішної гармонізації.
	2.3. Невизначеність та неоднозначність: Можливість зміни стратегії або цілей, яка може викликати невизначеність серед персоналу.
<i>3. Емоційні, когнітивні та соціальні ризики</i>	3.1. Звикання: реакція персоналу на нововведення та зміни в звичках та робочих процесах.
	3.2. Страх: обурення та страх перед невизначеністю, пов'язаною зі змінами.
	3.3. Зменшення автономії та влади: Можливість втрати контролю і влади внаслідок змін.
	3.4. Соціальне невдоволення: Виникнення конфліктів та невдоволення серед колективу через непорозуміння або неврахування соціальних аспектів.

Бюджет. Однією з ключових проблем багатьох трансформаційних ініціатив є недостатній бюджет. Це становить джерело стресу та може гальмувати розвиток окремих ініціатив, а недостатній фінансовий ресурс може призвести до провалу проекту з точки зору очікувань зацікавлених сторін. Вкрай важливо, щоб бюджетні орієнтації були узгоджені вже з самого початку, щоб уникнути ініціатив, які приречені на невдачу внаслідок недостатнього фінансування.

Робоче навантаження. Зміни часто вимагають великих зусиль від існуючого персоналу та призводять до додаткового навантаження. Нові ініціативи змін часто не отримують достатньої підтримки та можуть страждати від обмеженого доступу до ресурсів часу, необхідних для виконання інших проектів. Ініціативи змін, особливо складні, можуть зазнати відмови, якщо компанія перебуває на складному етапі, а індивідуальне робоче навантаження вже збільшилося через скорочення штату. Тому важливо розглядати можливість робочих перерв для виділення часу на успішну реалізацію змін. Ще одне питання, яке може створити навантаження, - чи можна зробити перерву в роботі, щоб виділити час для успішної реалізації змін. Щоб уникнути опору таким змінам, слід звернути увагу на додаткові зусилля, які будуть потрібні після впровадження змін. Менеджери змін повинні провести аналіз зацікавлених сторін, щоб діагностувати, як зміна впливає на бізнес-потреби різних зацікавлених сторін. Щоб успішно «продати» ініціативу різним стейкхолдерам, керівники повинні переконатися, що ключові зацікавлені сторони отримають додаткові вигоди, які компенсують нові бізнес-вимоги.

Людські ресурси. Найважливішим ресурсом для успішної трансформації є робоча сила з необхідними навичками та досвідом для впровадження та підтримки ініціативи трансформації. Підбір та працевлаштування професійної та висококваліфікованої робочої сили може зайняти приблизно один рік. Крім того, може знадобитися скорочення штату, щоб зберегти загальну чисельність персоналу.

Це також спричиняє затримки. Особливо важливими є лідерські здібності

та здатність до трансформації

Дані та системи. Багато ініціатив змін сьогодні потребують допоміжної інформації та даних. Це є критичним обмеженням для трансформації в багатьох організаціях. Існуючі основні системи можуть бути не в змозі надати інформацію та аналіз, необхідні для прийняття бізнес-рішень, вчасно і точно. Крім того, якщо організація зростала неорганічно через поглинання, критичні системи та набори даних не легко інтегрувати, щоб забезпечити вичерпні дані в режимі реального часу про ключові бізнес-проблеми. Тому, перш ніж впроваджувати загально організаційні процеси та організаційні зміни, необхідно вдосконалити базову інфраструктуру даних та IT-інфраструктуру. Як зазначалося вище, недостатній бюджет, час, людські та системні інформаційні ресурси часто стримують і обмежують реалізацію цінності ключових ініціатив з трансформації бізнесу.

Прихильність зацікавлених сторін: важливість підтримки та співпраці з ключовими зацікавленими сторонами у процесі трансформації важко переоцінити. Без їхньої активної підтримки та розуміння ініціативи трансформації, реалізація проекту може виявитися ускладненою або навіть неможливою. Важливо підкреслити, що ця взаємодія не завжди пов'язана з конфліктами, але може виникнути через різні погляди та пріоритети серед різних зацікавлених сторін.

Одним із способів забезпечення ефективної взаємодії є наявність спонсора проекту, який має достатні повноваження для вирішення питань та впливу на розподіл ресурсів. Цей спонсор може визначати пріоритети ініціатив, забезпечуючи підтримку від ключових зацікавлених сторін. Такий підхід до управління зацікавленими сторонами допомагає уникнути затримок у процесі трансформації, забезпечуючи позитивний старт та успішне завершення проекту.

Підтримка та співпраця ключових зацікавлених сторін має важливе значення для успішної трансформації. Відсутність підтримки та спонсорства ключових стейкхолдерів змін може призвести до затягнення або навіть провалу,

що ускладнює їхнє впровадження. Це може бути викликано не лише конфліктами між зацікавленими сторонами, але й розходженням у пріоритетах та підходах до вирішення проблем.

Для досягнення взаєморозуміння та узгодження пріоритетів важливо мати сильного спонсора проекту. Спонсор може визначити пріоритетність ініціатив змін, забезпечити ефективний розподіл ключових ресурсів. Також важливо, щоб окремі проекти мали спонсора з достатніми повноваженнями для узгодження пріоритетів з найважливішими зацікавленими сторонами.

Управління. Ефективні механізми управління мають важливе значення для забезпечення участі зацікавлених сторін та постійної адаптації до процесу трансформації. Структурне та процесне управління може гарантувати, що всі зацікавлені сторони інформовані та підтримують зміни, надають ресурси та консультації для вирішення питань, що виникають під час процесу, а також підтримують майбутній напрямок розвитку. Він також може забезпечувати ресурси та консультації для вирішення проблем, що виникають у процесі змін, і підтримувати майбутні напрямки. Управління змінами відбувається на різних рівнях організації.

Страх є важливим фактором, який має значний вплив на процес організаційних змін. Врахування цього емоційного стану та ефективне управління ним визначатиме успіх змін. Важливими аспектами страху в контексті змін є ефективне управління страхом вимагає відкритої комунікації, чіткого інформування, підтримки керівництва та розробки програм навчання і підтримки для працівників. Також важливо враховувати індивідуальні особливості та потреби працівників, щоб мінімізувати вплив страху на процес змін. Трансформаційні ініціативи можуть суттєво впливати на владу та розподіл повноважень в сільському господарстві. Декілька ключових аспектів, що варто враховувати (наведено у табл. 3.8)

Таблиця 3.8. Трансформаційні ініціативи щодо розподілу повноважень в сільськогосподарських підприємствах

Аспект	Ситуація	Вплив
<i>Прозорість і влада</i>	Зусилля щодо підвищення прозорості та оптимізації операцій можуть призвести до виявлення інформації, яка може змінити владні відносини.	Розкриття такої інформації може послабити владу окремих менеджерів та розподілити її на користь централізованого керівництва.
<i>Опір від менеджерів</i>	Менеджери, які втрачають владу, можуть проявляти опір та виражати незадоволення новими розподілами влади.	Опір може ускладнити впровадження змін та вимагати додаткових заходів для врегулювання конфліктів.
<i>Потреба в сильних спонсорах</i>	Для подолання опору та успішної реалізації змін необхідна підтримка високого рівня, наприклад, генерального директора.	Сильний спонсор може сприяти змінам у владній структурі, обґрунтовуючи їхню необхідність та переваги для всієї організації.
<i>Важливість комунікацій</i>	Неправильна комунікація щодо змін може посилити опір та викликати непорозуміння.	Чітка та ефективна комунікація є ключовою для вирішення конфліктів та демонстрації переваг нової владної структури.
<i>Врахування індивідуальних потреб</i>	Різні керівники можуть реагувати по-різному на зміни влади.	Персоналізований підхід до керівників і їхніх потреб може сприяти підтримці змін та зменшити ризик конфліктів.

Управління цим аспектом трансформації включає в себе уважне вивчення впливу змін на владні відносини, виявлення можливих точок опору та розробку стратегій для максимальної підтримки з боку ключових стейкхолдерів (наведено у табл.3.9)

Таблиця 3.9. Розробка стратегій щодо виявлення можливих точок опору з боку стейкхолдерів

Аспект	Ситуація	Вплив
<i>Розуміння впливу на задоволеність</i>	Зміна ролей та статусів може впливати на сприйняття роботи та самооцінку працівників.	Негативний вплив на задоволеність може призвести до зниження продуктивності та погіршення відносин у колективі.
<i>Залучення лідерів змін:</i>	Лідери змін повинні бути чутливими до соціальних аспектів та готовими до вирішення проблем задоволеності.	Активна участь лідерів дозволить вчасно розпізнати та реагувати на негативні тенденції серед персоналу.
<i>Комунікація і консультації:</i>	Невірна або недостатня комунікація може породжувати чутку та непорозуміння.	Чітка та відкрита комунікація, а також можливість працівників висловлювати свої погляди, сприятимуть зменшенню соціальної напруги.
<i>Планування пом'якшень</i>	Зміни в ролях можуть бути прийняті краще, якщо передбачити програми пом'якшення впливу на працівників.	Введення навчань, тренінгів, адаптаційних програм, які підтримають персонал у процесі змін, знизить рівень стресу та соціальної напруги.
<i>Моніторинг і корекції</i>	Ситуація в організації змінюється, і важливо постійно моніторити настрої та задоволеність персоналу.	Регулярні відгуки та корекції стратегій можуть максимально підтримати задоволеність працівників під час змін

Спроби трансформувати робочу роль або статус працівника можуть викликати соціальне невдоволення серед персоналу. Для ефективного управління цими аспектами змін слід враховувати наступне:

- врахування соціальних аспектів трансформації та розробка стратегій для запобігання соціальній незадоволеності допомагають створити сприятливий клімат для змін.

Оцінка ризиків:

Оцінка ризиків – це комплекс процедур, спрямованих на виявлення факторів і причин ризику, а також на аналіз ймовірності та наслідків впливу ризиків. Для цього використовуються якісний і кількісний аналіз ризиків (наведено у табл.3.10).

Таблиця 3.10. Загальний алгоритм управління ризиками змін у сільськогосподарських підприємствах

Аспект	Ситуація	Вплив
<i>1. Визначення ризиків</i>	Визначення потенційних небезпек і загроз для організації.	Забезпечує виявлення факторів, що можуть вплинути на досягнення цілей та завдань.
<i>2. Аналіз ймовірності і наслідків:</i>	Визначення ймовірності виникнення ризиків та можливих наслідків.	Дозволяє оцінити ступінь ймовірності та потенційний вплив ризиків.
<i>3. Квалітативний аналіз ризиків:</i>	Використання якісних методів для оцінки ризиків (матриці ймовірності та впливу).	Надає можливість класифікувати ризики за рівнем та важливістю.
<i>4. Кількісний аналіз ризиків:</i>	Визначення числових значень ймовірності та впливу, щоб розрахувати кількісні параметри ризиків.	Дозволяє отримати конкретні числові значення ймовірності та впливу для кожного ризику.
<i>5. Розробка стратегій управління ризиками:</i>	Розробка методів та заходів для зменшення ймовірності виникнення ризиків та їхніх наслідків.	Дозволяє ефективно керувати ризиками шляхом прийняття відповідних заходів.
<i>6. Моніторинг та аудит ризиків:</i>	Систематичне спостереження за ризиками та проведення періодичних аудитів системи управління ризиками.	Дозволяє вчасно виявляти та реагувати на нові ризики та зміни в існуючих.

Оцінка ризиків це невід’ємна частина ефективного управління організацією, спрямованого на досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку.

Оскільки організаційні зміни можуть мати значний вплив на багато аспектів бізнесу, включаючи культуру, структуру, процеси та людей, управління ризиками під час організаційних змін передбачає застосування конкретних процедур та стратегічного мислення. Нижче наведено загальний алгоритм управління ризиками під час організаційних змін (див. табл. 3.9).

Алгоритм управління ризиками змін повинен бути гнучким та адаптованим до конкретних умов організації та характеру змін. Так, оцінка ризиків є важливою частиною управління змінами в сільськогосподарських підприємствах.

Таблиця 3.11. Загальний алгоритм управління ризиками змін у сільськогосподарських підприємствах

1. <i>Ідентифікація ризиків:</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Визначення областей, які будуть піддані змінам. •Аналіз факторів, які можуть впливати на успіх організаційних змін. •Виявлення можливих негативних наслідків ініціатив.
2. <i>Аналіз ризиків:</i>	<ul style="list-style-type: none"> Оцінка ймовірності виникнення ризиків. •Оцінка впливу ризиків на організацію. •Призначення пріоритету ризиків для подальшого управління.
3. <i>Планування стратегій управління ризиками:</i>	<ul style="list-style-type: none"> Визначення можливих стратегій відповіді на ризики (уникнення, зменшення, передача, прийняття). •Розроблення конкретних дій та заходів для кожної стратегії.
4. <i>Впровадження стратегій:</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Реалізація запланованих стратегій. •Залучення команди та зацікавлених сторін до впровадження змін.
5. <i>Моніторинг та контроль:</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Слідкування за розвитком ризиків під час впровадження змін. •Вчасне виявлення нових ризиків та їхніх змін. •Корекція стратегій управління ризиками при необхідності.
6. <i>Залучення співробітників та комунікація:</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Забезпечення ефективного спілкування із співробітниками щодо організаційних змін. •Залучення команди до процесу управління ризиками та навчання їх виявляти й реагувати на ризики.
7. <i>Оцінка результатів:</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Аналіз впливу організаційних змін на бізнес-процеси та показники ефективності. •Оцінка ефективності стратегій управління ризиками.

Результати трансформації залежать від численних ключових факторів, включаючи стратегічний вибір та оперативну поведінку. Ось деякі аспекти, які варто враховувати: належне впровадження організаційних змін передбачає розуміння стратегічних аспектів, ефективні операційні дії та управління ризиками, а також взаємодію з лідерством та заохоченням усіх учасників процесу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління змінами в сільськогосподарських підприємствах – це різні типи інновацій і змін, які можна вміло комбінувати в різних напрямках (зміни в організаційних цілях, організаційній структурі, обладнанні, перебігу процесів тощо) і можуть змінити негативні тенденції. Наслідки можна запобігти та забезпечити.

Основними факторами, що визначають необхідність змін на сільськогосподарських підприємствах є фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Фактори внутрішнього середовища включають людей, технології, цілі, завдання, організаційну структуру тощо. Мотиваційними факторами зовнішнього середовища є конкуренти, постачальники, споживачі, посередники, контакти, профспілки тощо. Однак необхідно пам'ятати, що на ефективність змін впливають такі фактори, як мета змін, тип змін, метод впровадження, механізми та засоби впровадження, а також розподіл прав і повноважень.

Розглядаючи управління змінами як конкретний аспект управлінської діяльності, в рамках процесного підходу це є класичним методом, що включає в себе контроль на кожному етапі: планування, організація, мотивація, ініціювання, реалізація, інституціоналізація та моніторинг змін. Можна ідентифікувати різні функції управління. Різноманіття, розміри та визначення типів об'єктів пов'язані з осмисленням змісту. Системний підхід передбачає аналіз взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства, які потрібно змінити для досягнення визначених цілей

Ситуаційні підходи використовуються для того, щоб ефективно реагувати на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища, які часто характеризуються як «часові» параметри. При вивченні впливу факторів і потенційного стану підприємства важливо чітко визначити момент і тривалість, протягом якої плануються, впроваджуються та закріплюються зміни. Інші підходи, такі як поведінковий, психодинамічний, гуманістичний і компетентнісний, виявляються дієвими при впровадженні змін, оскільки без

подолання опору всі зусилля можуть бути марними, а поставлені цілі ймовірно, залишаться невиконаними. Вони акцентують важливість людей у цьому процесі. Це ще одна область управління організаційними змінами, де застосовуються різні методи для оцінки готовності людей на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях з метою підвищення усвідомленості та розуміння змін. Важливо активно впроваджувати зміни, зменшувати негативну поведінку та сприяти позитивним зрушенням.

Застосовуючи комплексну систему методів управління змінами, а також враховуючи поточний стабільний стан роботи та розвитку кожної компанії, можна ефективно впроваджувати зміни. Компанії еволюціонують від нестабільного стану до більш стабільного, враховуючи постійні зміни в зовнішньому середовищі.

Досліджуване підприємство за період, що аналізується, має позитивні фінансові результати. Чистий прибуток за xxxxxxxx. В 2020 р даний показник дещо знизився, але є позитивним та становить xxxxxxxx. В роботі проведений аналіз ліквідності балансу, заснований на порівнянні статей активу, що згруповані за ознакою ліквідності та розташовані у порядку її зменшення, зі статтями пасиву, що згруповані за ознакою строковості та розміщені в порядку збільшення термінів погашення зобов'язань. В 2020 р баланс ФГ був неліквідним, оскільки три з чотирьох співвідношень не були виконані. З вищенаведених висловлень можна зробити наступні висновки.

Неліквідність балансу, викликана нерівністю між сумою оборотних активів і терміновими зобов'язаннями. Несприятливий баланс не забороняє господарству виконувати свої зобов'язання в довгостроковій перспективі. Ліквідність компанії оцінюється коефіцієнтом абсолютної ліквідності, коефіцієнтом покриття, коефіцієнтом поточної ліквідності та коефіцієнтом загальної платоспроможності.

Ці висновки вказують на те, що компанія здатна виконувати свої зобов'язання в середньостроковій та довгостроковій перспективі, а також спостерігається покращення показників ліквідності в порівнянні з попереднім

роком.

Проаналізувавши фактори зовнішнього середовища підприємства, складено перелік її сильних і слабких сторін та побудовано матрицю SWOT-аналізу. Реалізація стратегії трансформації вимагає ретельного вибору інструментів та методів для досягнення поставлених цілей. Це також означає визначення цільових ринків, шляхів та умов їхнього входження, а також оцінку перспектив ефективності виробництва та збуту ФГ перебуває у фазі зростання, що супроводжується збільшенням обсягів продажів і прибутку.

Для зміцнення фінансового стану компанії рекомендується максимально використовувати внутрішні та зовнішні можливості, враховуючи сильні сторони, усуваючи загрози та зменшуючи вплив слабких сторін. Згідно з цим, ФГ може реалізувати стратегію інтенсивного зростання, а саме розвиток існуючих ринків збуту та пошук нових ринків для виробництва і реалізації існуючої продукції, такі як вихід на нові національні ринки або вихід на нові сегменти ринку.

У ситуаціях, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, важливо систематично оцінювати заплановані зміни, враховуючи доцільність та потенційну ефективність нововведень. Оцінка факторів успіху змін повинна базуватися на здатності до змін, готовності до змін та потребі у змінах.

Для оцінки ефективності змін важливо використовувати економічні показники та методології для оцінки ризиків. Запропоновано об'єднати індикатори оцінки в єдиний інтегрований показник, що характеризує ступінь актуальності змін для організації.

Дані, які наведені в цьому дослідженні, підтверджують існування взаємозв'язку між впровадженням сучасних організаційних інформаційних систем та змінами в бізнес-процесах організації. Виниклі проблеми вимагають використання методів управління організаційними змінами. Навіть якщо неможливо створити універсальні правила для управління організаційними змінами, існують рекомендації, спрямовані на більш ефективне впровадження нових інформаційних систем та їх інтеграцію з існуючими інформаційними

системами на підприємствах.

Економічне обґрунтування змін повинно ґрунтуватися на традиційному тлумаченні ефективності як відносної результативності, визначеної порівнянням результатів з витратами на їх досягнення. Це означає внутрішню ефективність використання ресурсів підприємства. Проте не всі стратегічні результати є видимими і можуть бути виражені у фінансових показниках, принаймні, у короткостроковій перспективі.

З цього погляду, важливо враховувати зовнішню ефективність, яка відображає потенціал розвитку організації, її стійкість, відповідність та дотримання екологічних вимог. Такий підхід дозволяє систематично впроваджувати управлінські заходи для ефективного контролю та управління ризиками, пов'язаними зі змінами у ФГ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armenakis A. Organisational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. (Yearly Review of Management) / A. A. Armenakis, A. G. Bedeian // Journal of Management. 1999. Vol. 25. May-June. № 3. P. 293-315.
2. Barnett, .P. and Carroll, G.R. (1987) ‘Competition and mutualism among early telephone companies’, Administrative Science Quarterly, 32: 400-21.
3. Barnett, W.P. and Carroll, G.R. (1995) ‘Modeling internal organizational change’, Annual Review of Sociology, 21: 217-36.
4. Boddy, D. Management: An Introduction, 2014. 720 p.
5. Change initiatives: Managing the Wheel of Woe execution risks. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3562_Executive-transitions_Change-initiatives/DUP_ExecTransitions_Change-initiatives-Managing-wheel-of-woe.pdf.
6. Doroshuk G. A. Proactive Change Management: Approaches and Tools / G. A. Doroshuk, G. O. Gratsiotova // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2018. № 2 (4). С. 30-39. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2018/No2/30.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.1423441.
7. Kotter, John P. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster- Moving World. *Harvard Business Review Press*, 2014.
8. Laudon K.C. Management Information Systems, New Approaches to organization and technology. / K. Laudon, J. Laudon Ney Jersey: Prentice Hall, 1998. 395 p.
9. Lewin, K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers [Text] / K. Lewin; Edited by Dorwin Cartwright. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.
10. Lewin, K. Studies in group decisions» (1954) in D. Cartwright and A. Zander (eds), «Group Dynamics: Research and Theory.» London: Tavistock.
11. Organizational Development: The Change Formula. URL: https://www.academia.edu/10284686/Organizational_Development_The_Change_Formula.
12. Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. Managing organizational transitions, 1984. 313 с.

13. The 2022 Top 12 Professional Services Software Systems Report
<https://www.panorama-consulting.com/resource-center/>.
14. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Leipzig : Duncker u. Humblot, 1912.
– VIII, 548 S.
15. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 2. neu bearb. Aufl. München; Leipzig : Duncker u. Humblot, 1926. 369 S.
16. Wilfried Krüger. Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung (Hrsg.), 2. Aufl., Wiesbaden. 2002.
17. Zubkov S.O. Conceptual model of organizational and economic mechanism of mobilization of resource potential of the trade enterprise. Innovative Economy, 2020. № 3-4. С. 59-64. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.3-4.8.
18. Адізес І. К. Управління змінами / І.Адізес; пер. з англ. Т.Семигіна. К.: Book Chef, 2018. 640 с.
19. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій. К. : КСД, 2018. 384 с.
20. Ареф'єва О.В., Кондратюк О.І. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. №3. С. 43-49.
21. Ареф'єва О.В., Кондратюк О.І. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №3. С. 43-49.
22. Артеменко Л. П., Піддубна А.С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. URL : <http://www.ev.fmm.kpi.ua/article/download/45626/41846>.
23. Банах Ю.В. Характерні етапи проведення реструктуризації підприємства URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9798/1/14.pdf>
24. Боженко О.С. Організаційні зміни - основа розвитку підприємств. URL: http://www.rusnauka.eom/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm.
25. Буднік, М.М. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.
26. Веб-сайт емітента цінних паперів <http://kolos.bgs.kh.ua/index.html>
<https://www.ukrstat.gov.ua>
27. Горбачова А. Використання управлінської стратегії «Блакитний океан» як

- засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця: КНТЕУ, 2016. Вип.28. с.125-128.
28. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595> (дата звернення: 16.11.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.44.
29. Гринь Є.Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: моногр. Харків: Смугаста типографія, 2018. 478 с.
30. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (Донецьке відділення), 2014. 395 с.
31. Діденко Н.В. Роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки*. 2014. № 6. Т.2. С. 151-154., с. 152
32. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб.; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
33. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О. Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>.
34. Лозова, Т.І. Організаційно-економічний механізм управління корпоративними змінами по критерію стійкості [Текст] / Т. І. Лозова, Г. Ю.Олійник, А. І. Белова // *Економіка та держава*. - Київ, 2019. - № 3. - С. 4- 9.
35. Мазур Н.А., Семенець І.В. Управління змінами: навч. посіб.; Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка. Кам'янець-Подільський: Друкарня Рута, 2017. 165 с.
36. Матюк Т.В., Дяченко О.О. Управління процесами організаційних змін на підприємствах. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. № 31. С. 32-39.

37. Мінцберг Генрі. Персональний сайт. URL <http://www.mintzberg.org>.
38. Найпак Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Д.В.Найпак. // Економіка. Управління. Інновації. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27.
39. Нечаєва І. А. Савчук І. О. Оцінка ефективності менеджменту організації на прикладі машинобудівного підприємства. *Молодий вчений*. Херсон. 2016. № 11 (38). С. 635-639.
40. Пічугіна Т. С. , Ткачова С. С. , Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. пос. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
41. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
42. Полінкевич О.М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с.
43. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб.; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 351 с. 8.
44. Порудєєва Т.В., Єдина Ю.Г., Міхневич В.О. Управління змінами на підприємстві в контексті підвищення його конкурентоспроможності. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/51.pdf.
45. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України <https://Zakon.Rada.Gov.Ua/Laws/Show/996-14/Ed20180701#Text>.
46. Савіна С.С. Організаційно-економічний механізм управління підприємством молочної промисловості. *Збірник наукових праць ВНАУ Серія: Економічні науки*. 2012. №3 (69). Том 2. С.162-167.
47. Серебряк К.І. Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2016. № 6 (230). С. 135-
48. Сидорова А.В., Глущенко А.М. Статистичне забезпечення управління

змінами на підприємствах великого бізнесу: моногр.; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ ім. Василя Стуса, 2017. 168 с.

49. Сопоцько О.Ю. Визначення сутності економічного механізму управління постачаннями. С. 75-82. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=EC&P21DBN=EC.

50. Степаненко С. В., Лукашев С. В. Морфологічний аналіз поняття Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка*. 2012. № 4. С. 155-163.

51. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія/ за ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук. Одеса: «Освіта України». 2017. 244 с.

52. Управління змінами в публічній сфері: навч.-метод. посіб. / С.К. Хаджирадева та ін.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К.: НАДУ, 2018. 188 с.

53. Управління змінами та проектами: навч. посіб. / Грибик І. І. та ін.; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Центр Європи, 2017. 168 с.

54. Шевченко, І. Б. Управління змінами : навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с. URL : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>