

Тетяна В. Воронько-Невіднича¹, Євген І. Бурій²

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Управління змінами є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Підприємства агропродовольчої сфери стикаються з численними викликами, зумовленими як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, що робить управління змінами ключовим аспектом їхнього розвитку. Управління змінами включає адаптацію до змін середовища, впровадження нових технологій, реорганізацію процесів та стратегічне планування, яке сприяє збереженню конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Основна суть управління змінами полягає у здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, що забезпечує його подальше існування та розвиток. Зміни можуть бути різними за масштабом – від невеликих операційних до глобальних стратегічних, які змінюють структуру, напрямки діяльності чи навіть ринок, на якому функціонує підприємство. Ключовим фактором успішного впровадження змін є гнучкість підприємства та його здатність реагувати на нові виклики, зберігаючи при цьому внутрішню стабільність. Сучасні підходи до управління змінами також активно використовують технологічні інновації, які дозволяють автоматизувати процеси управління, покращувати контроль і комунікацію в рамках організації. Такі інструменти, як бізнес-аналітика, дозволяють керівникам оперативно реагувати на зміни ринку та приймати виважені рішення.

Підприємства агропродовольчої сфери мають справу з численними зовнішніми і внутрішніми факторами, які визначають їхню ефективність та конкурентоспроможність. Успішне функціонування таких підприємств вимагає адаптивності, інноваційних підходів до виробництва, гнучкості в управлінні та чіткого розуміння ринкових тенденцій і державної політики. Інновації в агропродовольчій сфері стають рушієм розвитку, оскільки вони забезпечують підвищення продуктивності, покращення якості продукції та зниження екологічного впливу. Використання новітніх технологій, таких як точне землеробство, біотехнології, автоматизація виробництва та штучний інтелект, сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Інноваційні підходи також дозволяють адаптуватися до змін клімату та нових регуляторних вимог, які стають важливими чинниками діяльності у цій сфері.

Ключові слова: управління змінами, підприємства, агропродовольча сфера, адаптивність, моделі.

Табл. 1. Лім. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-152-158

Tetiana Voronko-Nevidnycha, Yevhen Buriy

THEORETICAL PRINCIPLES OF CHANGE MANAGEMENT IN AGRO-FOOD ENTERPRISES

Change management is an important component of the activity of any enterprise, especially in the conditions of an unstable economic environment. Businesses in the agri-food sector face numerous challenges caused by both internal and external factors, which makes change management a key aspect of their development. Change management includes adaptation to changes in the environment, introduction of new technologies, reorganization of processes and strategic planning,

¹ Poltava State Agrarian University. Ukraine.

² Poltava State Agrarian University. Ukraine.

which contributes to the preservation of competitiveness and sustainability of the enterprise. The main essence of change management is the ability of the enterprise to adapt to external and internal changes, which ensures its continued existence and development. Changes can be different in scale - from small operational to global strategic ones, which change the structure, areas of activity or even the market in which the company operates. A key factor in the successful implementation of changes is the flexibility of the enterprise and its ability to respond to new challenges while maintaining internal stability. Modern approaches to change management also actively use technological innovations that allow automating management processes, improving control and communication within the organization. Such tools as business analytics allow managers to quickly respond to market changes and make informed decisions. Enterprises in the agri-food sector deal with numerous external and internal factors that determine their efficiency and competitiveness. The successful functioning of such enterprises requires adaptability, innovative approaches to production, flexibility in management and a clear understanding of market trends and government policy. Innovations in the agri-food sector are becoming a driver of development, as they provide increased productivity, improved product quality and reduced environmental impact. The use of the latest technologies, such as precision agriculture, biotechnology, production automation and artificial intelligence, contributes to the optimization of resources and increasing the competitiveness of enterprises. Innovative approaches also make it possible to adapt to climate change and new regulatory requirements, which are becoming important factors of activity in this area.

Keywords: change management, enterprises, agro-food sector, adaptability, models.

Peer-reviewed, approved and placed: 16.09.2024.

Постановка проблеми. Управління змінами є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Підприємства агропродовольчої сфери стикаються з численними викликами, зумовленими як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, що робить управління змінами ключовим аспектом їхнього розвитку. Управління змінами включає адаптацію до змін середовища, впровадження нових технологій, реорганізацію процесів та стратегічне планування, яке сприяє збереженню конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Однією з перших теорій управління змінами була модель Курта Левіна, яка пропонує трьохетапний підхід: «розморожування», «зміна» та «заморожування». Ця модель зосереджується на необхідності підготувати організацію до змін, провести необхідні трансформації, а потім стабілізувати новий стан. Вона є базовою для розуміння, як управлінські рішення можуть впливати на поведінку організації в умовах змін [4].

Серед сучасніших підходів можна виділити модель Джона Коттера, яка пропонує вісім кроків для успішного впровадження змін. Цей підхід акцентує увагу на створенні відчуття терміновості, формуванні потужної команди змін, визначенні стратегії та її поступовій реалізації з одночасним фокусом на підтримці досягнутих результатів. Коттер підкреслює важливість лідерства та мотивації персоналу під час впровадження змін, оскільки людський фактор є однією з найбільших перешкод або рушійних сил для успішного переходу [6].

Інший підхід, широко визнаний у наукових колах, представлений у моделі Адізеса. Вона орієнтована на життєвий цикл організацій і передбачає, що підприємства мають різні етапи розвитку, кожен з яких вимагає

специфічних управлінських рішень. Адізес розробив концепцію управлінських стилів, де для кожної фази циклу існують оптимальні підходи до змін, що дозволяє ефективніше адаптувати підприємство до ринкових викликів [5].

Отже, управління змінами є багатокомпонентним процесом, який включає стратегічне планування, адаптацію під зовнішні виклики, впровадження інновацій і мобілізацію персоналу. Для підприємств агропродовольчої сфери, де зовнішні фактори, такі як кліматичні умови, державна політика та коливання цін на сировину, відіграють вирішальну роль, ефективне управління змінами є необхідною умовою для стійкого розвитку та успіху на ринку.

Мета дослідження полягає в теоретичній засаді управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери.

Основні результати дослідження. Основна суть управління змінами полягає у здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, що забезпечує його подальше існування та розвиток. Зміни можуть бути різними за масштабом – від невеликих операційних до глобальних стратегічних, які змінюють структуру, напрямки діяльності чи навіть ринок, на якому функціонує підприємство. Ключовим фактором успішного впровадження змін є гнучкість підприємства та його здатність реагувати на нові виклики, зберігаючи при цьому внутрішню стабільність.

Сучасні підходи до управління змінами також активно використовують технологічні інновації, які дозволяють автоматизувати процеси управління, покращувати контроль і комунікацію в рамках організації. Такі інструменти, як бізнес-аналітика, дозволяють керівникам оперативно реагувати на зміни ринку та приймати виважені рішення (табл. 1).

Підприємства агропродовольчої сфери мають ключову роль у забезпеченні населення продуктами харчування, що робить їх важливою ланкою в економіці будь-якої країни. Їхня специфіка обумовлена рядом унікальних характеристик, які впливають на структуру, діяльність та стратегію розвитку цих підприємств.

Основною особливістю агропродовольчих підприємств є їхня залежність від природних ресурсів. Земля, вода, кліматичні умови - це основні елементи, що визначають можливості для ведення сільськогосподарської діяльності. Відповідно, такі підприємства піддаються значному впливу природних циклів та сезонних коливань, що створює додаткові виклики для ефективного планування виробничих процесів. Наприклад, несприятливі погодні умови можуть вплинути на врожайність, що своєю чергою відображається на загальному результаті підприємства.

Ще однією ключовою рисою є специфіка сировини, яка часто має короткий термін зберігання та високу чутливість до умов транспортування і зберігання. Це вимагає розвиненої логістичної інфраструктури та впровадження технологій, які дозволяють мінімізувати втрати і забезпечити постачання продуктів харчування на ринки. Крім того, підприємства цієї сфери значною мірою залежать від постачання сировини від інших виробників, що формує складні ланцюги постачання.

Таблиця 1. Теоретичні підходи до управління змінами, сформовано за матеріалами [1; 4-6; 9-10]

Підхід	Сутність	Практична цінність
Теорія змін Льюїса	Описує процес змін у трьох фазах: Розмороження: підготовка організації до змін, що включає створення потреби в змінах і мотивацію до їх впровадження. Зміна: фактичне впровадження нових процесів, технологій або структур. Замороження: закріплення змін, щоб запобігти поверненню до старих методів роботи	Дозволяє агропродовольчим підприємствам спланувати процес змін і уникнути хаотичного впровадження інновацій
Модель Коттера	Вісім етапів управління змінами: 1. Створення відчуття невідкладності: усвідомлення необхідності змін у світлі зовнішніх та внутрішніх факторів. 2. Формування коаліції лідерів змін: команда, яка очолить процес змін. 3. Розробка бачення та стратегії: чітке формулювання мети змін. 4. Комунікація бачення: інформування всіх учасників процесу про стратегію змін. 5. Надання можливості дій: усунення перешкод для впровадження змін. 6. Швидкі перемоги: досягнення короткострокових успіхів для підкріплення віри в зміни. 7. Консолідація результатів: продовження впровадження змін на основі досягнутих успіхів. 8. Закріплення нових підходів: інтеграція змін у культуру підприємства	Особливо корисна для великих агропродовольчих підприємств, де процес змін може бути тривалим і вимагати системного підходу
Модель ADKAR	Описує п'ять етапів індивідуальних змін, що впливають на успішність організаційних змін: Awareness (усвідомлення необхідності змін). Desire (бажання підтримати зміни). Knowledge (знання, як змінюватися). Ability (здатність застосовувати нові навички). Reinforcement (закріплення змін).	Допомагає агропродовольчим підприємствам зосередитися на людському факторі під час змін

Зовнішнє середовище суттєво впливає на діяльність агропродовольчих підприємств. Економічні фактори, такі як коливання цін на сировину та енергоносії, валютні ризики та інфляційні процеси, визначають фінансову стійкість підприємств [2-3; 7-8]. Додатковим викликом є конкуренція на внутрішньому та міжнародних ринках, яка стимулює підприємства до підвищення ефективності та інновацій.

Також важливу роль відіграють соціально-демографічні зміни, зокрема зростаючий попит на екологічно чисті продукти та здорове харчування. Сучасні споживачі надають перевагу якості та безпеці продуктів, що спонукає підприємства до впровадження інноваційних технологій у виробництво та

переробку сільськогосподарської продукції. Іншою стороною є регульовальні вимоги, пов'язані із захистом навколишнього середовища, харчовою безпекою та стандартами якості, які диктують нові умови для діяльності підприємств.

Варто зазначити, що глобалізація та відкритість ринків також змінюють умови функціонування агропродовольчих підприємств. Вони все частіше стикаються з необхідністю адаптації до міжнародних стандартів, а також з конкуренцією з боку великих транснаціональних корпорацій. Це вимагає від підприємств постійного моніторингу ринкових змін та оновлення своїх виробничих процесів.

Зрештою, для підприємств агропродовольчої сфери характерна висока ступінь залежності від державного регулювання. Політичні рішення щодо підтримки сільського господарства, податкові режими, субсидії та дотації значною мірою визначають стратегію розвитку підприємств. Це зумовлює необхідність тісної співпраці підприємств з державними органами та міжнародними організаціями, які впливають на політику в аграрному секторі.

Агропродовольчий сектор є однією з ключових галузей світової економіки, яка тісно пов'язана з глобальними процесами. Зміни, що відбуваються на світовому рівні, мають значний вплив на цей сектор, визначаючи не лише темпи його розвитку, але й стратегії адаптації підприємств до нових умов. Глобалізація та інновації, а також зміни в споживчих уподобаннях є основними факторами, що формують сучасну динаміку агропродовольчого ринку.

Глобалізація зумовила активну інтеграцію агропродовольчих підприємств у міжнародні ланцюги постачань. Вільний рух товарів і капіталів сприяє посиленню конкуренції, що стимулює підприємства впроваджувати більш ефективні виробничі практики, знижувати витрати та покращувати якість продукції. Одночасно з цим глобалізація відкриває нові ринки збуту, що дозволяє підприємствам розширювати свою географічну присутність та диверсифікувати канали реалізації продукції. Однак зростаюча глобальна взаємозалежність також створює нові ризики, такі як нестабільність міжнародних ринків, коливання цін на сировину та вплив глобальних екологічних і політичних факторів.

Висновки. Таким чином, підприємства агропродовольчої сфери мають справу з численними зовнішніми і внутрішніми факторами, які визначають їхню ефективність та конкурентоспроможність. Успішне функціонування таких підприємств вимагає адаптивності, інноваційних підходів до виробництва, гнучкості в управлінні та чіткого розуміння ринкових тенденцій і державної політики. Інновації в агропродовольчій сфері стають рушієм розвитку, оскільки вони забезпечують підвищення продуктивності, покращення якості продукції та зниження екологічного впливу. Використання новітніх технологій, таких як точне землеробство, біотехнології, автоматизація виробництва та штучний інтелект, сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Інноваційні підходи також дозволяють адаптуватися до змін клімату та нових регуляторних вимог, які стають важливими чинниками діяльності у цій сфері.

1. Березіна Л. М., Воронько-Невіднича Т. В., Логінська І. Я., Шкурупій К. Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34–38.
2. Воронько-Невіднича Т. В., Биченко С. Я., Прокопенко Н. О., Каплун Ю. В. Тенденції, що визначають розвиток стратегічного управління у підприємствах агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2021. Вип. 46. С. 54–61.
3. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. ULR: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82>
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. № 1/5(21). 2015. С. 34–40.
5. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Теорія стилів менеджменту і Адізеса: на шляху формування системного підходу до менеджменту. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2016. № 6. С. 39–44.
6. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка управління та адміністрування*. 2024. №1(107). С. 39–46.
7. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Derkach J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 38. pp. 253–265.
8. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *EKONOMIKA APK*. 2023. T. 30 № 2. P. 49–56.
9. Stolyarov V., Pösztorov J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovy Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. Vol. 3(189). pp. 163–167.
10. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebek S., Shikovets C., Kvita H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. Vol. 5, № 52. pp. 162–172.

-
1. Berezhina L. M., Voronko-Nevidnycha T. V., Lohinska I. Ya., Shkurupii K. Ye. Kluchovi aspekty upravlinnia rozvytkom ahroprodovolchoi sfery v mezhakh natsionalnoi ekonomichnoi stratehii – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. S. 34–38.
 2. Voronko-Nevidnycha T. V., Bychenko S. Ya., Prokopenko N. O., Kaplun Yu. V. Tendentsii, shcho vyznachaiut rozvytok stratehichnoho upravlinnia u pidpriemstvakh ahroprodovolchoi sfery za suchasnykh umov. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky v Ukraini*. 2021. Vyp. 46. S. 54–61.
 3. Voronko-Nevidnycha T., Afanasieva A., Sirenko O. Orhanizatsiino-ekonomichni zasady dosi-ahnnennia ta utrymannia konkurentnykh perevah v ahrarnomu biznesi. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2020. № 22. ULR: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82>
 4. Hrynyk T. V., Hviiniashvili T. Z. Kontseptualizatsiia modelei upravlinnia zminamy na pid-priemstvakh v suchasnykh umovakh minlyvoho seredovyscha. *Tekhnolohichniy audyt ta rezervy vyrobnytstva*. № 1/5(21). 2015. S. 34–40.
 5. Pryshchak M. D., Lesko O. Y. Teoriia styliv menezhmentu i Adizesa: na shliakhu formuvan-nia systemnoho pidkhdou do menezhmentu. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*. 2016. № 6. S. 39–44.
 6. Tarasiuk O. V. Upravlinnia zminamy v orhanizatsii: osnovni kontseptsii ta modelei. *Ekonomika upravlinnia ta administruvannia*. 2024. №1(107). S. 39–46.
 7. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 38. pp. 253–265.
 8. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *EKONOMIKA APK*. 2023. T. 30 № 2. P. 49–56.

9. Stolyarov V., P6shtorov6 J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. Vol. 3(189). pp. 163-167.

10. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets C., Kvita H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2023. Vol. 5, № 52. pp. 162-172.