

МЕТОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН В ГОСПОДАРСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Оксана МЕЛЬНИЧУК, канд. екон. наук,

доцент кафедри менеджменту, kselenzia@ukr.net

Ельвіра БОЙЧУК, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти 2 курсу ОП «Менеджмент», elvirabochuk2002@gmail.com

Андрій МОРОЗ, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти 2 курсу ОП «Менеджмент», doc.andrey.doc@gmail.com

Одеський державний аграрний університет,
м. Одеса, Україна

Здійснення господарської діяльності аграрними підприємствами в умовах військових дій, визначення напрямків повоєнного відновлення аграрного сектору економіки України, дотримання європейського вектору розвитку нашої держави потребує розробки низки різноманітних стратегій. Реалізуючи будь-яку нову стратегію, керівники аграрних підприємств стикаються з необхідністю впровадження певних змін, які називаються стратегічними. Їхня доцільність є предметом постійної оцінки та контролю. Стратегічними є такі зміни, які зумовлюють освоєння нових галузей, ринків, товарів та технологій згідно розробленого стратегічного плану організації.

Науковці виділяють такі основні методи впровадження стратегічних змін: примусу, адаптаційний, переконання і залучення, кризовий та управління опором («метод акордеону») (рис. 1).

На вибір методу впровадження стратегічних змін в аграрних підприємствах впливають такі чинники як: ринкова ситуація, стиль управління, сила опору змінам та інші. Окрім цього управлінським працівникам в своїй практиці також слід враховувати переваги та недоліки кожного методу.

Метод примусу вважають найконфліктнішим методом впровадження змін. Його можна реалізувати дуже швидко, адже стратегічні зміни здійснюють під значним адміністративним тиском, але при цьому виникає сильний опір працівників, підприємство зазнає моральних і матеріальних втрат та отримує негативні соціальні наслідки. Через примус радять змінювати організаційну структуру управління та здійснювати різні структурні перетворення.

До соціальних аспектів діяльності аграрних підприємств, що зумовлюють виникнення труднощів із впровадженням методу примушування є: відсутність атмосфери підтримки нововведень, механізмів запобігання опору, належної компетенції для впровадження і підтримки змін. Внаслідок чого маємо зволікання з впровадженням змін, саботування та ігнорування вказівок щодо характеру і масштабу змін, зниження якості управлінських рішень та поточної роботи і ін. Усунути ці недоліки можна, якщо перед впровадженням змін будуть з'ясовані інтереси та потреби працівників підприємства, виявлені потенційні джерела опору чи підтримки, розробити способи впливу на них, забезпечивши цим організаційну підтримку змінам, або самостійно, або із залученням незалежних консультантів.



Рис. 1. Методи проведення стратегічних змін в аграрних підприємствах
Джерело: сформовано авторами на основі [2], [3]

Адаптаційний метод потребує спеціальних знань і передбачає створення умов (вплив на традиції, структуру влади, компетенцію керівників), які сприяють звиканню до змін, внаслідок чого виникає невисокий опір та легке проведення змін, але все це відбувається повільно. Його вважають найбільш «м'яким» методом змін, але не завжди придатним до використання. Разом з тим цей метод є найбільш органічним, а його застосування зумовлене постійним впливом факторів зовнішнього середовища, незадовільними результатами діяльності підприємства, ініціативою творчих сил підприємства. Для того, щоб застосування адаптаційного методу було ефективним, до процесу впровадження змін мають бути залучені більшість працівників підприємства, а це сприятиме подоланню опору через компроміс, укладення угоди чи договору, уникнути конфліктів. Цей метод підсилюють: належна мотивація, зміни в розподілі сил, способі мислення, компетентності. Адаптація виступає попереднім етапом організаційних змін, однак не існує гарантій, що після їхнього впровадження, соціально-психологічні чинники залишатимуться контрольованими, адже у працівників може виникнути бажання повернути все назад.

Використання методу переконання і залучення відбувається шляхом переконання персоналу у тому, що ці зміни необхідні та через залучення їх до співпраці. Однак це потребує багато часу.

Виникнення різких змін в зовнішньому середовищі, які несуть загрозу для існування самого підприємства і воно не має достатньо часу для належної реакції на цю загрозу, свідчить про настання кризи. За таких умов застосовують кризовий метод впровадження стратегічних змін. В цей час виникає низький опір змінам, адже персонал наляканий можливим банкрутством більше, ніж змінами, які впроваджуються, і тому навіть підтримує ці зміни. Існує думка психологів, що використання «штучної кризи» керівниками, шляхом створення уявного «зовнішнього ворога», дозволить досягти

деяких результатів, як би це було за умов виникнення реальної кризи та забезпечить для персоналу «школу поведінки». Етичний аспект такого підходу зумовлює серйозні його недоліки та виникнення негативних наслідків в майбутньому.

Метод управління опором стає в нагоді тоді, коли підприємство для здійснення змін має більше часу, щоб не вдаватися до примусу, але менше, щоб використовувати адаптаційний метод. Інструменти примушування чи адаптації застосовуються в залежності від часового періоду. При цьому процес впровадження змін розтягується в часі, що зумовлює виникнення його іншої назви – «метод акордеону». В результаті виникає невисокий опір, люди пристосовуються до часу, набувають значного досвіду. Однак цей метод є складним, адже потребує одночасного планування змін на кожному етапі та їхнього впровадження в господарську практику підприємства загалом та відповідних підрозділів зокрема.

Будь-який процес розвитку потребує змін та перебудови процесів у відповідності з новими цілями та стратегіями, а впровадження організаційних змін зумовлює опір серед працівників підприємства внаслідок порушення нормального функціонування існуючої організації. В процесі реалізації певних організаційних змін передбачається змінити зміст діяльності деяких ланок управління та посадових осіб, їхній статус, розподілити владу, вплив та ін. Тобто, можемо спостерігати виникнення спільного чи окремого опору системи, групи, особи. При застосуванні даного методу потрібно розподілити послідовність деяких дій на певні модулі планування, які своєю чергою діляться на субмодулі, а саме на визначений перелік робіт, які слід виконати для реалізації відповідного модуля.

Список використаних джерел

1. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти. Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення). 2014. 395 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічний менеджмент. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
3. П'ятницька Г.Т., Лукашова Л.В., Ракша Н.В. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; за ред. П'ятницької Г.Т. К.: Київ. Нац. Торг-екон. Ун-т, 2013. 408 с.
4. Пашенко, О., Тарасюк, О. Науково-методологічні засади управління стратегічними змінами в контексті формування моделі менеджменту підприємства в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, (2022). (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-46>

УДК 330.1

УМОВИ ТА ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Ірина Надточій, д-р екон. наук, професор, заступник директора з навчально-методичної та наукової роботи, e-mail: nira@ukr.net

Херсонський навчально-науковий інститут
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Херсон, Україна

Будь-яка соціально-економічна система не може розвиватися в середовищі без