

Турчіна Світлана Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, 40000, м. Суми, вул. Герасима Кондратьєва, 160, тел.: (0542) 70-10-22, e-mail: sturchina68@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3110-6647>

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ – ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. В статті доводиться актуальність впровадження проектів і програм в господарську діяльність аграрних підприємств.

Метою дослідження є розгляд основних проблем ефективної проектної роботи та доведення актуальності щодо застосування інструментарію з управління змінами в сучасних аграрних підприємствах.

Здійснюється акцент на ролі управління змінами (change management) в процесі проектної роботи. Теоретичним доробком дослідження є вивчення різних наукових підходів до тлумачення сутності «управління змінами» та уточнення даного поняття в контексті проектної діяльності. На основі розглянутих різних наукових підходів автор стверджує, що управління проектами повинно включати ресурси та командну роботу, а використання методів та інструментів управління сприятиме успішному завершенню проектної роботи та досягненню поставленої цілі

Окремі питання, в рамках визначеної проблематики, розглянуті на прикладі ПСП «Слобожанщина Агро» Сумської області. Результатами дослідження виявлено наявність значного інтелектуального потенціалу у працівників даного підприємства, їх схильність до ефективної командної роботи над проектами та готовність керівництва до застосування інструментарію управління змінами. Проте, встановлено, що на підприємстві має місце і опір змінам. Для прикладу проведено моніторинг щодо можливості впровадження проектної ідеї - системи точного землеробства, в результаті чого виявлено три різні реакції працівників. Рекомендовано менеджерам підприємства застосовувати основні інструменти change management, намагатись будувати відносини на повній довірі з тими працівниками, яким складно сприймати та налаштовуватись на зміни, також важливо на постійній основі налагодити комунікацій з персоналом. В статті доводиться, що управління проектами знаходиться у площині менеджменту, а його надзвичайно важливий розділ «управління змінами» є основою ефективної проектної діяльності підприємства.

Ключові слова: управління змінами, управління проектами, аграрні підприємства, менеджери, ефективність, діяльність.

Turchina Svitlana Grigoriivna, Ph.D. in Economics, professor associate Department of Management named after L.I. Mikhailova, Sumy National Agrarian

CHANGE MANAGEMENT - EFFECTIVE BASIS OF AGRARIAN CORPORATIONS PROJECT ACTIVITY

Abstract. The article shows that development and implementation of new projects in modern corporations of agrarian industry is significantly important not just for its survival but also for its competitiveness improvement.

The goal of the article is to review main issues of effective project development and show the efficiency of implementing change management methods in modern agrarian corporations.

Highlighted risk factors can appear in the very beginning of the project implementation also with those ones which take place in the last stage of implementation. Considering this, the attention is turned to the problematic tasks of project management, pointing out the change management role in the process. Based on the reviewed different scientific strategies, the author states that project management should include resources and teamwork, along with applying methods and mechanisms which will contribute to the positive impact of the project and achieving the goal.

Particular questions, related to the underlined topic, were analyzed taking as an example PE «Slobozhanshchyna Agro» Sumy Oblast. Results of the research showed the existence of a significant intellectual potential in employees of the enterprise, their attitude to working as a team on projects and willingness of management to implement change management methods. However, a resistance to changes was observed as well. For instance, monitoring was performed as a proposal to implement a project concept - precision agriculture, the result was three different reactions discovered among employees. Enterprise management was recommended to implement main principles of change management, build trust relationships with those employees who adjust harder to positive changes, improve constant communications with employees as well. The article shows that management is responsible for managing projects, and the significant segment «change management» is the base of the effective project activity of the enterprise.

Keywords: change management, project management, agricultural enterprises, managers, efficiency, activity.

Постановка проблеми. Очевидним є той факт, що останнім часом проектно-орієнтована діяльність в сучасному бізнесі набуває все більшої актуальності. Проте, існуючий мінливий, нестабільний та надзвичайно турбулентний стан зовнішнього середовища не є сприятливим для реалізації проектів та програм, особливо вітчизняними аграрними формуваннями. Тому, при нестачі фінансових ресурсів, іноді навіть, при зміні технологій, в процесі виконання проектних робіт, ефективні менеджери, не зважаючи на ситуацію, що склалася, вдаються до теорії і передової практики управління змінами та демонструють високі економічні результати впровадження нових

проектів. Саме проектні системи створюють інноваційні передумови розвитку підприємства, сприяють трансформації як бізнесу в цілому так, і управлінської діяльності, зокрема.

Управління проектами - це ресурси та командна робота з використанням специфічних методів управління завдяки яким робота над проектом завершується успішно та досягає своєї мети. Враховуючи викладене можемо стверджувати, що управління проектами знаходиться у площині менеджменту, а його надзвичайно важливий розділ «управління змінами» є основою ефективної проектної діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розглядом проблематики щодо управління змінами займалось багато вчених та практиків всього світу. Серед закордонних дослідників можна виділити праці: К. Левіна, Л. Грейнера, К. Тюрлі, М. Тушмана, П. Друкера та інших науковців, які визначили сутність змін, підходи до управління ними та першими запропонували моделі управління змінами. Вітчизняні дослідники, серед яких: Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, С. Стеців, Д. Воронков, О. Гусєва та деякі інші, відомі тим, що більшістю з них акцентується увагу на причинах змін, чинниках, які їх зумовлюють, інструментах управління і методах сприйняття змін персоналом та подолання опору в разі його виникнення. Питання управління проектами також постійно знаходяться в полі зору значної когорти науковців, а саме: Л. Ноздріна, О. Судук, О. Полотай, І. Мазур, В. Шапіро, В. Ящук та багатьох інших. Разом з тим, сучасні методи планування та прогнозування господарської діяльності постійно актуалізують проблему адаптації аграрних підприємств до змін як в навколишньому середовищі так і всередині самого підприємства, надаючи проектно-орієнтованій діяльності все більшого значення в сучасному аграрному бізнесі. Тому багато аспектів даної проблематики вимагають подальшого розв'язання та дослідження.

Метою статті є розгляд основних проблем ефективної проектної роботи та доведення актуальності щодо застосування інструментарію з управління змінами в сучасних аграрних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Всі підприємства аграрного сектору ставлять за мету господарювання максимізацію прибутковості, що, беззаперечно, пов'язано із різного роду змінами та реалізацією завдань в рамках виконання проектів. Однак, як свідчать статистичні дані, близько 70% – 80% реалізованих проектів є недостатньо успішними [1], при тому, що майже 40% проектів з їх загальної кількості зазнає повного краху. Така інформація корелює з даними американських дослідників [4], які наводять результати 123 обстежених компаній, вказуючи, що із 203 видів нової продукції у межах проектів зазнали повного краху 80 одиниць (39,4 %).

Дослідженнями встановлено, що ризикових факторів впливу дуже багато, серед яких: технічна сторона проекту, замовники, керівники, учасники команди проекту тощо. Цілком правомірним, на нашу думку, є те, що окремі проблемні проекти менеджери пов'язують з ризиками, що мають місце ще на початковому етапі. На стадії розробки, також, виникає ряд причин, що суттєво впливають на реалізацію проектних рішень з

позитивним результатом: поява ефективніших матеріалів, прогресивніших технологій, можливе відставання від запланованих термінів у ході реалізації проекту, зміна обсягів тощо.

Таким чином, для нівелювання впливу загроз, або хоча б часткового зниження ризиковості, останнім часом, все більше підприємств усвідомлюють необхідність застосування технології change management на всіх рівнях господарювання, а в організаційних структурах не лише міжнародних компаній все частіше з'являються нові посади управлінців змінами (change менеджери), які є, безпосередньо, дотичними до проектної діяльності. Change менеджери – це кваліфіковані експерти, які володіють низкою різноманітних методик і підходів, та в залежності від масштабу і комплексності змін дістають необхідний інструментарій зі свого портфелю [3].

Управління змінами – процес прогнозування і планування майбутніх змін, реєстрація усіх потенційних змін у змісті проекту, специфікаціях, вартості, сіткових графіках тощо [5]. Зважаючи на це, наголошуємо, що всі завдання по управлінню в проектній діяльності повинні виконуватись системно з використанням наукових методів менеджменту, прогресивних теорій прийняття рішень, практичних підходів по створенню ефективної системи управління командами та інших важливих інструментів change management.

Спеціалістами міжнародної консалтингової компанія Deloitte, в контексті ініціювання змін та удосконалення роботи над проектами, звертається значна увага на доцільність залучення працівників до планування змін та до проектної діяльності. Дослідники компанії доводять, що розробляючи будь-які інноваційні ідеї, чи то в односторонньому порядку чи в багатосторонньому, важливо допускати діалог [6]. Тобто наголошується на сприйнятті працівника як професіонала, як особистості, яка, повинна бути залучена до співавторства, до пошуку ідей, а не просто використовувалась як функція.

Розглянемо окремі моменти визначеної проблематики на прикладі приватного сільськогосподарського підприємства «Слобожанщина Агро» (далі ПСП «Слобожанщина Агро»), розташованого в Сумській області. Згаданий господарюючий суб'єкт входить до складу великої інтегрованої сільськогосподарської компанії ПАТ «ІМК», яка маючи великий земельний банк, успішно веде аграрний бізнес у п'яти кластерних формуваннях.

Так, на орендованих землях, площа яких в 2021 р. становила 23279 га, ПСП «Слобожанщина Агро» займається вирощуванням таких сільськогосподарських культур: кукурудза на зерно, соняшник та озима пшениця. Підприємство належним чином забезпечене основними засобами та трудовими ресурсами, кількісний склад персоналу - 271 особа.

Аналіз основних економічних показників підприємства свідчить про високий рівень рентабельності, який в середньому за три останні роки склав 54,14% (таблиця 1).

Таблиця 1 – Основні економічні показники діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р., ±	
	2019	2020	2021	абсолют., тис. грн.	відносьн., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	784269	868093	1037909	253640	132,3
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	3367,0	3737,3	4458,6	1091,6	132,4
на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	2405,73	2560,75	3213,34	807,61	133,6
на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,57	1,05	0,95	-0,62	60,7
Собівартість, тис. грн.	466365	517753	491184	24819	105,3
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	317904	350340	546725	228821	172,0
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1364,8	1508,3	2348,6	983,8	172,1
на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	975,17	1033,45	1692,65	717,48	173,6
на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,64	0,42	0,50	-0,13	78,8
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	132490	212763	405468	272978	306,0
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	568,8	916,0	1741,8	1173	306,2
на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	406,41	627,62	1255,32	848,91	308,9
на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,26	0,26	0,37	0,11	140,3
Рівень рентабельності, %	28,41	41,09	82,55	54,14	x

Джерело: власні розрахунки

ПСП «Слобожанщина Агро» - це сучасне підприємство, яке в унісон з ПАТ «ІМК» на постійній основі займається проектною діяльністю, при тому, його керівник як при розробці так і при реалізації проектів відіграє ключову роль. Хоменко Олег Миколайович очолює підприємство з 2019 року та характеризується підлеглими як яскрава, харизматична особистість. Притаманними для нього є активне використання різних методів управління як економічних так і адміністративних та соціально-психологічних. Керівник здатний приймати неординарні рішення, є досить активним стосовно впровадження змін та інновацій, регулярно контактує з працівниками, прислухається до їх думок та ідей стосовно поліпшення господарської діяльності. Більш того, робота над проектами в ПСП «Слобожанщина Агро» ведеться при постійному залученні бажаних, інтелектуально-активних та інноваційно-налаштованих працівників.

Наглядним прикладом щодо цього є оголошений керівництвом агрохолдингу, навесні 2020 року, конкурс серед працівників всіх кластерів під гаслом «Шукаємо в ІМК новаторів». Відтоді, на кінець поточного року комісія, створена вищим керівництвом компанії, до складу якої увійшли як представники головного офісу так і спеціалісти із кожного кластера, отримала 18 пропозицій, з яких п'ять схвалено, та взято для впровадження. Це такі як: «Схема контролю за рухом пального», «Система непрямого нагріву бойлера великого об'єму», «Модернізація твердопаливного котла», «Світлова пастка для шкідників у посівах кукурудзи» та «Розробка конуса

для розрізання мішків з мінеральними добривами». Результатом клопіткої проектної роботи за піврічний період потому стала реалізація всіх п'яти проектів з яких два надійшли від інженерів ПСП «Слобожанщина Агро». Таким чином, можемо констатувати наявність у персоналу підприємства значного інтелектуального потенціалу, схильність до ефективну командну роботу над проектами та готовність керівництва до застосування інструментарію управління змінами.

Однак, пропоновані зміни, зазвичай, не можливі без опору. Психологія сприйняття співробітниками проектних інноваційних ідей – це, на думку науковців [7], щонайменше три різні реакції.

Отже, по-перше – співробітники зацікавлені в даній ідеї, вони розуміють навіщо це потрібно підприємству та які переваги особисто для них, тому мають бажання приймати участь як прямо так і опосередковано, щоб в майбутньому бути на «піку змін».

Друга реакція – коли працівники категоричні, вони проти змін. З психології знаємо, що людям властиво знайти свої цілісності, узгодженості, рівноваги, вони для себе визначились як це добре і, що таке погано, здійснили розкладку сил та пріоритетів, акцентів та цілей тому переосмислити і змінити це складно. Тому окремі працівники вважають, що їм це непотрібно, адже при впровадженні, наприклад, системи точного землеробства, контроль посилюється, в результаті чого можуть виявлятися порушення в проведенні технологічних операцій, при внесенні внесенні засобів захисту культур тощо.

Третя категорія співробітників – консерватори. З ними взагалі найскладніше. Тобто люди не сприймають нового, більш того вони достатньо переконливо готові захищати звички через внутрішні причини, які й самі не завжди готові пояснити. Деякі механізатори і, навіть, агрономи (в нашому випадку), звикли йти протоптанною стежиною і не бажають нічого змінювати.

Для підтвердження, в якості прикладу, на рис.1 показано сприйняття працівниками ПСП «Слобожанщина Агро» системи точного землеробства як інноваційної ідеї з метою подальшого втілення її в проекти.

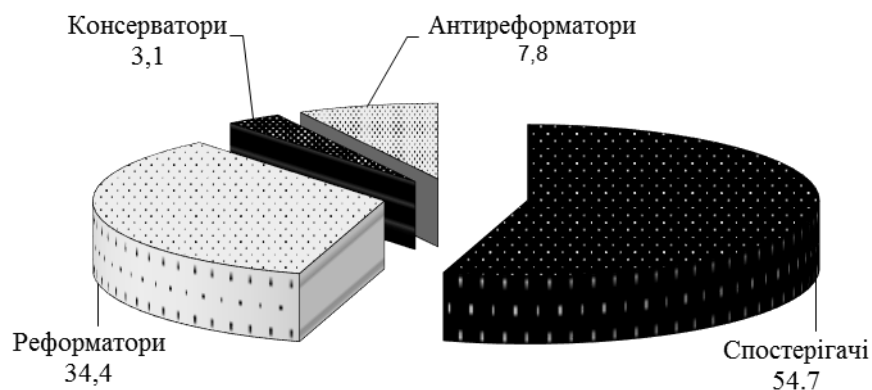


Рисунок 1. - Склад трудового колективу ПСП «Слобожанщина Агро» за сприйняттям інноваційної ідеї, %.

Джерело: результати емпіричних досліджень автора

Результати проведеного анкетування серед працівників ПСП «Слобожанщина Агро», щодо впровадження в підприємстві системи точного землеробства (рис.1), є свідченням того, що більшість працюючих в підприємстві (54,7%) займають нейтральну позицію, тобто є «спостерігачами». Однак, 34,5% - це співробітники, які на боці менеджерів та підтримують пропоновану ідею, більш того, ця категорія працівників не лише має уявлення про передбачувані зміни, а і виявляє бажання бути залученими до даного процесу. Також незначна частка, а це близько 11% працівників підприємства віднесена до третьої групи, як «консерватори» та «антиреформатири».

Якраз таки у випадку останніх, на нашу думку, доцільним було б методичне застосовування основних інструментів change management в частині подолання опору. Як відомо, теорія управління змінами рекомендує менеджерам намагатись будувати відносини на повній довірі з тими працівниками, яким складно сприймати та налаштовуватись на зміни, тому менеджерам варто частіше комунікувати з працівниками та переконливо доносити інформацію, щоб вони розуміли куди рухається компанія, підприємство та які перспективи у персоналу.

Повчальним щодо цього може бути передовий досвід міжнародних аграрних компаній, які пропагують розвиток інноваційної культури в підприємствах, формуючи сприйнятливість працівників до змін та розвиваючи в їх свідомості елементи інноваційної культури. Науковцями встановлено, що при таких позитивних зрушеннях економічні показники за чистим доходом можуть зростати у 3 рази [2].

Відтак, вважаємо, що в конкретно взятому для прикладу ПСП «Слобожанщина Агро» треба активніше проводити роботу в напрямку розвитку сприйнятливості змін та інновацій серед працівників підприємства. В ідеалі було б започаткування посади change менеджера на рівні головного офісу компанії, який би активізував інформаційну роботу та організував її таким чином, щоб всі працівники ПАТ «ІМК» мали змогу знайомитись із змінами, що плануються до впровадження, їх перевагами, загрозами тощо. Однак, військові дії, що вчиняються РФ на території нашої держави суттєво вплинули на економічну ситуацію компанії, тому, зі слів головного економіста така пропозиція не на часі і не буде сприйнятою вищим менеджментом. У цьому зв'язку пропонуємо започаткувати в ПСП «Слобожанщина Агро», на кшталт відомим «гурткам якості», періодичне проведення інтелектуальних зібрань з працівниками або з представниками структурних підрозділів. Рекомендуємо керівнику даного підприємства виділити із представників управлінського персоналу досвідченого спеціаліста для постійного проведення роз'яснювальної роботи (внутрішнього консультування персоналу) стосовно впровадження передбачуваних змін на підприємстві, їх переваг та моніторингу думок і пропозицій працівників. Такого роду ініціативи, як доводять дослідження, не лише зменшуватимуть опір змінам, а й суттєво впливатимуть на створення

атмосфери вмотивованості персоналу, на досягнення їх очікувань.

Отже, проектна діяльність в аграрному підприємстві - це складний вид діяльності, ефективне управління якою дозволить максимально сконцентруватись на оптимізації в часі, обсягах, якості та витратах запланованих для виконання поставлених завдань, все це посилює увагу керівників на потребі в застосуванні обґрунтованої, чітко сформованої методології управління змінами.

Висновки. Таким чином, поділяючи наукові погляди авторів [2;3], вважаємо, що управління змінами як функція управління проектами покликана виконувати важливе і складне завдання, що включає багато різних ролей і функцій та викликає сильні емоційні почуття, прихильності до конкретних ініціатив з боку вищого керівництва та інших зацікавлених сторін.

Наголошуючи на доцільності застосування технології управління змінами в проектній діяльності вважаємо, що перед початком роботи над проектом варто вивчати причини, можливі наслідки пропонованих змін та супроводжувати проект до його завершення.

Важливо, також відмітити, що для успішного вирішення проектних завдань, сучасним аграрним підприємствам, у більшості випадків, необхідним є залучати значних ресурсів тому, враховуючи можливість впливу непередбачуваних зовнішніх чинників, застосування інструментів change management є необхідним при коригуванні як напрямку діяльності суб'єкта господарювання так і для пошуку нових можливостей та запобіганні втрат. Відтак, удосконалення управління проектами на підприємстві потребує розв'язання ряду важливих організаційних питань, які значним чином залежать від налагодження роботи по управлінню змінами в підприємстві.

Підсумовуючи викладене, з впевненістю можемо стверджувати, що ефективність ведення господарської діяльності значною мірою залежить від володіння менеджерами підприємств основним методичним інструментарієм та сучасною методологією управління як проектами та і управління змінами.

Також, варто наголосити на тому, що практика управління проектами в агробізнесі свідчить про потребу у фахівцях, що володіють експертними знаннями щодо розробки та організації проектної діяльності, мають інноваційне та креативне мислення.

Література:

1. Березин В. Современные тенденции применения проектного менеджмента в управлении организациями. 2009. URL: http://www.botexpert.com.ua/ProfConsult/ProfConsult_766.html (дата звернення: 19.01.2023).
2. Божанова О.В. Економічна ефективність управління змінами на машинобудівних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 80-84.
3. Запущляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204-209.

4. Лучко Г. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 501–506.
5. Россошанська О. Особливості стану дослідницької області проблеми забезпечення економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2013. № 1/3 (9). С. 39–43.
6. Степаненко С.В., Лукашев С.В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 291-297.
7. Стеців С.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 155-163.

References:

1. Berezin V. (2009). Sovremennyye tendencii primeneniya proektnogo menedzhmenta v upravlenii organizatsiyami [Modern trends in the application of project management in the management of organizations]. Retrieved from http://www.botexpert.com.ua/ProfConsult/ProfConsult_766.html [in Ukrainian]. (2023, January, 19).
2. Bozhanova O.V. (2016). Ekonomichna efektyvnist upravlinnya zminami na mashinobudivnih pidpriyemstvakh [Economic efficiency of change management at machine-building enterprises]. *Visnik ekonomiki transportu i promislovost - Herald of the economy of transport and industry*, 55, 80-84 [in Ukrainian].
3. Zaphlyak I.B., Zelinska G.O., Pobigun S.A. (2018). Pidhodi, metodi ta instrumenti upravlinnya zminami v sistemi upravlinnya rozvitkom pidpriyemstva [Approaches, methods and tools of change management in the enterprise development management system]. *Globalni ta nacionalni problemi ekonomiki - Global and national economic problems*. 23, 204-209 [in Ukrainian].
4. Luchko G. (2017). Suchasnij stan ta problemi rozvitku proektnogo menedzhmentu v Ukrayini [Current state and problems of project management development in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*. 9, 501–506 [in Ukrainian].
5. Rossoshanska O. (2013). Osoblivosti stanu doslidnickoyi oblasti problemi zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeki innovacijnih proektno-orijentovanih pidpriyemstv [Peculiarities of the state of the research area of the problem of ensuring the economic security of innovative project-oriented enterprises]. *Tehnologicheskij audit i rezervy proizvodstva - Technological audit and production reserves*. 1/3 (9), 39–43 [in Ukrainian].
6. Stepanenko S.V., Lukashev S.V. (2015). Morfologichnij analiz ponyattya «upravlinnya organizacijnimi zminami» [Morphological analysis of the concept of "organizational change management"]. *Biznes Inform - Business Inform*. 4, 291-297 [in Ukrainian].
7. Steciv S.R. (2012). Formuvannya elementiv sistemi upravlinnya zminami na pidpriyemstvi [Formation of elements of the change management system at the enterprise]. *Visnik Sumskogo derzhavnogo universitetu. Seriya «Ekonomika» - Bulletin of Sumy State University. "Economy" series*. 4, 155-163 [in Ukrainian].