

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

----- року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему: «Формування ефективної системи подолання опору змінам у
підприємстві агропродовольчої сфери»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Петренко Анна Вадимівна

Керівник магістерської
дипломної роботи

Марина КОВАЛЕНКО

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Успішне функціонування агропродовольчого підприємства залежить від правильного впровадження змін. Застосування передового досвіду розвинутих країн щодо використання основних методів і форм здійснення змін може допомогти господарюючим суб'єктам збільшити свою конкурентну перевагу та забезпечити стабільний розвиток у перспективі, чим і пояснюється обрана тема.

Різноманітні аспекти подолання опору змінам підприємства за сучасних умов є предметом зацікавленості багатьох вчених, зокрема: Є. Барвінська, Т. Гвініашвілі, З. Живко, І. Жорова, Р. Лепа, Г. Лучко, О. Охтень, І. Сташкевич, Н. Приймак, К. Пріб та багатьох інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційного дослідження є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи подолання опору змінам у підприємстві агропродовольчої сфери. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- визначено сутність категорій «зміни», «опір змінам» та «управління змінами»;
- висвітлено природа виникнення та причини опору змінам;
- здійснена оцінка практичних аспектів виникнення опору в підприємстві;
- визначено шляхи формування ефективної системи подолання опору змінам в агроформуванні;

- обґрунтовано комплекс заходів щодо подолання опору змінам в підприємстві агропродовольчої сфери.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів формування системи опору змінам в підприємстві агропродовольчої сфери.

Предмет дослідження – науково-методичні та практичні аспекти формування та забезпечення системи опору змінам в підприємстві агропродовольчої сфери.

Методи дослідження. Методологічним підґрунтям дослідження є діалектичний метод, який забезпечує зв'язок між явищами, фактами у їх постійному розвитку. Разом з тим, при вирішенні завдань кваліфікаційної роботи застосовувались такі методи і прийоми, як абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків та рекомендацій; економіко-статистичний – для вивчення масових явищ, процесів, факторів, виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний – для оцінки практичних аспектів виникнення опору в підприємстві, графічний методи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у полягає в поглибленні теоретичних, методичних і практичних положень системи опору змінам в підприємстві агропродовольчої сфери в сучасних умовах. Наукова новизна визначається формалізованими завданнями дослідження і полягає в:

набули подальшого розвитку:

на рівні окремого підприємства пропозиції щодо етапів впровадження ефективних змін, зокрема, це: формування сприятливого психологічного клімату в колективі, створення ефективної корпоративної культури; апробація зміни в певному, окремому підрозділі (пілотний проєкт) для виявлення потенційних позитивних та негативних аспектів; аналіз та оцінка результатів пілотного проєкту, реалізація змін у масштабах всього підприємства; аналіз та оцінка досягнутих результатів змін, формування бази даних досвіду для використання в процесі подальших змін.

Інформаційною базою виступили: як законодавчі акти, нормативи, результати наукових досліджень, так і дані первинного обліку, річні звіти,

баланс та статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності підприємства агропродовольчої сфери, матеріали власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених наукових положень, висновків та методичних рекомендацій для формування системи опору змінам в підприємстві агропродовольчої сфери. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані на будь-якому підприємстві АПК.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Необхідність впровадження стратегічних змін для підприємств агропродовольчої сфери», «Забезпечення результативності діяльності підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов» у збірниках науково-практичних конференцій, 2023 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 67 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменувань. Робота містить 15 таблиць, 4 рисунків та 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПОДАЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Природа виникнення та причини опору змінам

Феномен опору змінам вчені почали вивчати лише наприкінці 20 століття. Проте, незважаючи на відносно короткий період теоретичних та емпіричних досліджень, науковці досягли значних результатів у вивченні сутності, особливостей, причин і наслідків опору змінам.

З наукової точки зору вивчення феномену опору змінам неможливе без ретельного аналізу та правильного розуміння поняття змін у глобальному та локальному контексті. По суті, зміни – це досить багатогранне явище, яке тією чи іншою мірою зачіпає практично всі сфери життя сучасної людини. Поняття «зміни» не можна трактувати однаково, оскільки зміни завжди відбуваються в економіці, суспільстві, політиці, культурі та у свідомості кожного з нас. У цілісному розумінні зміна називається переходом від одного стану до іншого.

З точки зору менеджменту, зміни – це поступовий процес, який використовує існуючі ідеї та концепції для переходу організації на новий рівень. В економічному просторі поняття «зміни» ототожнюють з поняттям «організаційні зміни». Так, Д. Найпак трактує поняття «організаційні зміни» як «процес фундаментальної або часткової зміни підприємства або його окремих компонентів внаслідок впливу зовнішніх і внутрішніх факторів». Автори стверджують, що «організаційні зміни можуть бути пов'язані з такими характеристиками підприємства, як його структура, ієрархія, процеси, співробітники, набори ресурсів, технології, основні компетенції та організаційна культура, і, за відповідних обставин, можуть відображати перехід» [31, с. 203].

Подібне тлумачення досліджували І. Єпіфанова та В. Панкова, які стверджують, що «під організаційними змінами слід розуміти зміни в одному

або кількох елементах організації на будь-якій стадії її життєвого циклу, які можуть проявлятися у змінах потенціалу організації та у змінах розмірів, масштабів і цілей своєї діяльності» [12, с. 71].

Водночас, С. Турчина зазначив: «Об'єктивна реальність сучасного економічного розвитку полягає в тому, що ефективне управління підприємствами неможливе без системного впровадження змін та інновацій, спрямованих на якісні позитивні зміни, які, у свою чергу, матимуть значний вплив на корпоративну діяльність у довгостроковій перспективі [52, с. 111].

Разом з тим, на думку авторів, зміни «є невід'ємною частиною сучасних бізнес-операцій» [6, с. 385].

А. Кузьменко, А. Козакова наголошують, що організаційні зміни є однією з найважливіших цілей управління, і їх доцільно розглядати як сукупність організаційних змін, які можуть відбутися в таких сферах, як запуск впровадження інновацій, оцінка та зміна цілей; зміна структури, тобто розподіл повноважень, відповідальності, поділ на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміни в технології, технічних процесах і конструкції продукції; модифікація (зміна) здібностей або поведінки працівника; зміни в управлінні виробничо-господарською діяльністю [23, с. 395].

Дослідниця підкреслює, що «організаційні зміни впливають на всі організації, тоді як зміни всередині організацій зазвичай відбуваються у відповідь на зміни зовнішнього середовища» [3, с. 237].

Узагальнюючи численні наукові дослідження, присвячені трактуванню феномену змін та їх особливостей, доцільним і загальноприйнятим є тлумачення організаційних змін як процесу оновлення або трансформації на основі впровадження інновацій, системи внутрішнього організаційного середовища.

Діяльність організації нерозривно пов'язана зі змінами, які відбуваються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Організаційні зміни можуть бути оперативними та трансформаційними або плановими та реактивними.

Оперативні зміни носять локальний характер. Основною метою операційних змін є модифікація виробничих процесів і відповідних процедур. Трансформаційні зміни більш глобальні, ніж локальні зміни, тому що метою впровадження є зміна діяльності всієї організації [23, с. 395].

Ключова відмінність між запланованими та реактивними змінами полягає в тому, що заплановані зміни вимагають превентивних дій, тоді як реактивні зміни відбуваються в терміновий момент, «тут і зараз». Профілактичні заходи включають аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Необхідно ретельно діагностувати фактори, які прямо чи опосередковано впливають на організаційну систему, визначити загрози та можливості.

На основі попередньо проведеного аналізу розробляється ряд запланованих заходів, які можуть забезпечити подальший організаційний розвиток. Реактивні або спонтанні зміни здійснюються в умовах нестачі часу і тому мають спонтанний характер. Конкретні дії, спрямовані на нейтралізацію або усунення негативних проявів несподіваних ситуацій і подій, називаються реактивними змінами [24, с. 99].

Залежно від змісту організаційні зміни можна класифікувати на економічні, соціальні, матеріально-технологічні, технічні, управлінські та психологічні. Масштаб змін може бути стратегічним і тактичним. Щодо організації заходів – планові та спонтанні. Залежно від терміну реалізації – короткострокові та довгострокові [37].

Зовнішнє та внутрішнє середовище, з яким стикаються організації, постійно змінюється. Тому організації повинні завжди мати можливість адаптуватися до змін, які можуть торкнутися всіх сфер їх діяльності. У більшості випадків організації змінюють свої структури, продукти, технології, людей, правила або стратегії розвитку. Головною метою проведення масштабних і зовсім незначних змін є можливість успішного існування організації в ринкових умовах конкурентного середовища.

Зміни важливі для кожної організації, тому що без змін компанії, ймовірно, втратять свою конкурентну перевагу та не відповідатимуть вимогам споживачів. Тому, щоб компанії могли вижити в епоху глобальних змін, вони повинні бути в змозі реагувати точно та своєчасно, і повинні бути в змозі передбачити це» [54, с. 93].

За словами науковця [28, с. 88], зміни стосуються всіх без винятку організацій. Автор підкреслює, що зміни у внутрішньому середовищі організації надзвичайно численні, вказуючи на те, що «зміни всередині організації зазвичай відбуваються у відповідь на зміни зовнішнього середовища».

Насправді зміни є рушійною силою організаційного розвитку, і часто зміна внутрішнього середовища сприяє організаційним змінам. Частота і масштаби організаційних змін залежать від агресивності зовнішнього середовища. Як стверджують експерти, «більшість компаній і відділів великих корпорацій приходять до висновку, що фундаментальна реорганізація повинна проводитися принаймні раз на рік і кожні чотири-п'ять років» [43, с. 129]. Ця постійна зміна забезпечує присутність організації у висококонкурентному та мінливому середовищі.

Процес внесення змін у соціально-економічну систему організації завжди викликає опір. К. Пріб зауважує, що опір змінам – це відповідна реакція на будь-які зміни в організації [46, с. 35].

Явищам опору передують складні та взаємопов'язані першопричини, розуміння яких є життєво важливим для того, щоб реагувати на них або реорганізувати їх у іншому напрямку виробництва.

Феномен опору змінам лежить на стику кількох наук, зокрема економіки, психології та соціології. Тому виявлення та дослідження першопричини цього явища має проводитися з урахуванням характеристик згаданих вище сфер.

На сьогоднішній день проблема природи виникнення опору змінам та його причин ще недостатньо вивчена та вирішена науковцями. Власне, лише в

останні десятиліття XX століття опір змінам і пов'язані з цим явищем проблеми почали активно вивчатися. Проте вчені провели достатньо кількість теоретичних та практичних досліджень, щоб допомогти краще зрозуміти виникнення та природу опору змінам.

Разом з тим, Т. Гвініашвілі, дає таке визначення цього поняття: «Опір змінам призводить до затримок запланованих заходів, додаткових витрат і нестабільності в управлінні змінами» [4, с. 42]. Під опором змінам, за трактуванням дослідниці, слід розуміти явище активного чи пасивного опору співробітників або керівництва організації процесу здійснення заходів щодо реформування нормального стану в одній із таких сфер підприємства.

Прийняття та опір змінам – це складні багатоструктурні явища, які виникають на різних етапах змін на підприємстві та спрямовані на спотворення чи модифікацію цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін [55, с. 159].

У свою чергу, І. Сташкевич [50, с. 99] зауважує, що організаційний опір розглядає як відповідь підприємства як соціальної системи на дії, пов'язані зі зміною умов його функціонування. Вчений зазначає, що опір «є суттєвою складовою всіх якісних змін на підприємстві і може мати індивідуальний або колективний характер, різної інтенсивності, спрямованості та інтенсивності». Так само Н. Фединець [53] вважає, що опір є одним із видів реакцій на організаційні зміни.

Вчений концентрує увагу на тому, що: «Опір змінам, ймовірно, неминуче явище. Однак, як тільки керівництво вирішило змінитися, його необхідно подолати» [59, с. 106].

За дослідженнями Т. Кужди: «Опір змінам – це не просто відхилення, а фундаментальна проблема, яка заслуговує на увагу» [22, с. 67]. Опір змінам вчений висловив у вигляді економічної формули (1.1), яка дозволяє краще зрозуміти суть цього явища:

$$R \approx \pm (\Delta C + \Delta P) / T R, \quad (1.1)$$

де R – рівень опору змінам;

ΔC – зміна культури організації;

ΔP – зміна політики діяльності організації;

T – період часу проведення змін.

Л. Ляхович [26, с. 55], акцентуючи увагу на деструктивному впливі опору, зазначає, що переважна більшість невдач проєктів спричинена саме опором змінам, а не іншими чинниками такими як недостатній професіоналізм працівників чи нестача ресурсів

З іншого боку, З. Живко [14, с. 152] вважає, що опір змінам є природним явищем, яке має одну основу – страх індивіда перед можливим погіршенням свого становища в організації або потребою подолати додаткові труднощі.

Автори зазначають, що «будь-яка інновація передбачає певну невизначеність для співробітників, оскільки вона пов'язана з можливістю модифікації функцій, ролей, посад, умов праці, виробничих відносин тощо. Люди, чутливі до організаційної інерції, намагаються зберегти статус «quo», це призводить до опору змінам» [1, с. 154].

Узагальнюючи численні наукові дослідження, присвячені вивченню опору змінам, можна виділити причини змін. Причини опору змінам взаємопов'язані з багатьма факторами, що впливають на індивіда або групу індивідів. Опір, як правило, зумовлений проявом економічних, мотиваційних, соціальних, управлінських та психологічних факторів [25, с. 98].

Фундаментальною основою для розуміння феномену опору змінам серед членів організації є психологічна основна причина змін: невпевненість, почуття втрати та віра в те, що зміни не принесуть хороших результатів [19, с. 42; 26, с. 56; 61, с. 121]. Вчені підкреслюють, що важливо розуміти психологічні причини опору змінам, оскільки «ефективно, швидко та активно впливаючи на причини опору можна зменшити помилкові уявлення працівників про організаційні зміни».

Тому однією з головних психологічних причин, що викликають опір змінам, є невпевненість у майбутньому. Будь-яка зміна змінює стабільну ситуацію і виводить із зони комфорту, яку несвідомо ототожнюють зі стресом.

Оскільки людська природа зосереджена на уникненні стресових ситуацій, працівники починають чинити опір змінам, навіть якщо зміни впроваджуються в інтересах їхнього благополуччя.

Почуття втрати також може викликати опір змінам серед членів організації. Впроваджуючи зміни в технічні, управлінські чи концептуальні компоненти організації, співробітники часто відчують втрату стабільного формату роботи чи змісту. Тому будь-яка зміна несвідомо сприймається співробітниками як певна загроза або втрата [60, с. 296].

Крім того, співробітники часто впевнені, що зміни є передвісником негативних явищ в організаційній системі. Деяким співробітникам важко уявити, що їхня компанія досягне успіху в незвичайній сфері роботи. Тому їхній опір базується на переконанні, що зміни безглузді або мають негативні наслідки. Такі працівники мають певне ставлення до марності та ризику змін.

Крім психологічних причин, існують інші причини, які викликають опір змінам серед членів організації. Найважливішими з них є низький рівень поінформованості співробітників, відсутність правильно сформованих цілей і завдань змін, нерозуміння природи змін, брак ресурсів для впровадження змін, недовіра співробітників до лідерів організацій [9, с. 88].

Найпоширенішими факторами, що формують опір змінам, зазвичай є особистий досвід працівників, їх психологічні характеристики, існуюче оточення, фінансове та соціальне становище індивіда, економічне та соціальне становище країни [2, с. 117].

Так, минулий особистий досвід успіху або, навпаки, невдачі, може інерційно впливати на ставлення співробітника до змін. Водночас, причинами впливу можуть бути як досвід у професійному житті (зміна роботи, зміна керівництва, корпоративна реорганізація тощо), так і досвід у приватному житті (одруження, розлучення, переїзд тощо). Наприклад, якщо людина в минулому стала активним ініціатором якихось змін і ці зміни принесли позитивні результати, то, звичайно, в майбутньому така людина буде сприймати нові зміни набагато легше. І навпаки: негативний досвід

попередніх змін може вплинути на людину в майбутньому, змушуючи її несвідомо боятися і уникати змін і триматися загального стабільного стану.

Основними психологічними характеристиками особистості, які можуть впливати на формування опору змінам, є інтроверсія чи екстравертність, інертність чи активність тощо. Екстраверти психологічно більш відкриті до змін, тоді як інтроверти уникають змін. Тому серед екстравертів буде більше вільнодумців, а серед інтровертів – традиціоналістів [16, с. 43].

Важливим існуючим середовищем, яке впливає на формування опору змінам, є оточення знайомих, друзів, рідних і близьких. Адже спосіб життя самої людини має важливий зв'язок з її несвідомими узагальненнями про життєвий досвід близьких або знайомих їй людей.

Фінансове та соціальне становище людини значною мірою залежить від її статусу в суспільстві, стабільності доходів тощо, що також впливає на її сприйняття чи опір змінам. Тому матеріально забезпечені особи більш сприйнятливі до різноманітних інновацій, ніж особи з незадовільним фінансовим або соціальним статусом [21, с. 29].

Економічні та соціальні умови країни, в якій живе індивід, і соціально-політичні, демографічні та інші явища, що там відбуваються, також формують специфічну основу для позитивного чи негативного сприйняття змін. Громадяни економічно розвинених і стабільних країн більше усвідомлюють зміни і навіть стають їх активними агентами. З іншого боку, громадяни країн, які переживають погані часи, схильні дотримуватись консерватизму у прийнятті рішень і уникати змін.

Значну увагу науковці приділили класифікації та структуризації причин резистентності з урахуванням найпоширеніших факторів впливу. Тому експерти [57, с. 38] систематизують причини опору, з'ясовуючи, які групи та особи проявлятимуть опір стратегічним змінам і причинами цього спротиву є:

- егоїстичні інтереси є основною причиною, чому люди виявляють опір реалізації стратегії на організаційному рівні. Це пов'язано з певною мірою егоїзму, властивого кожному. Люди за своєю природою ставлять власні

інтереси вище інтересів компанії. Хоча ці дії небезпечні через свою універсальність і природність, їх розвиток може призвести до появи неформальних груп, спрямованих на перешкоджання реалізації запропонованої стратегії;

- непорозуміння щодо стратегічних цілей зазвичай виникають через те, що люди не вміють оцінити результати реалізації стратегії. Причиною часто є відсутність достатньої інформації про цілі та методи реалізації стратегії. Така ситуація поширена в компаніях, де довіра до дій керівників низька;

- різна оцінка результатів реалізації стратегії пов'язана з нечітким сприйняттям стратегічних цілей і планів. Менеджери та співробітники можуть сприймати важливість стратегії як для організації, так і для її групи по-різному. При цьому експерти часто вважають, що співробітники бачать переваги реалізації стратегії так само, як і менеджери, і що кожен співробітник має достатню інформацію, щоб бути впевненим, що реалізація стратегії принесе користь як організації, так і кожному співробітнику;

- низька толерантність до впровадження стратегій характерна для деяких людей через страх неможливості отримати нові навички, необхідні на новій роботі. Цей опір найчастіше зустрічається при впровадженні нових технологій, нових методів продажу або нових форматів звітності [20; 64].

Універсальною є класифікація причин резистентності, яка виділяє такі поширені причини резистентності: не вистачає кількості та якості інформації про зміни та процес впровадження; психологічні та емоційні реакції на поточний процес змін; негативний досвід впровадження інших змін або загальна втома від постійних змін [51, с. 129].

Поділяючи погляди Р. Лепи, О. Охтеня та І. Сташкевич, звертають увагу на те, що «опір організаційним змінам може бути викликаний як недостатньою обізнаністю співробітників про характер змін і особливостей особистості членів команди, так і об'єктивними недоліками, викликаними зміною для працівників» [24, с. 91; 50, с. 101].

Вчені також виділяють взаємозалежність між ефективністю впровадження організаційних змін і здатністю підприємств враховувати людський фактор під час впровадження.

Низка дослідників назвали причини опору [17, с. 205; 20, с. 218; 47, с. 122]:

1. Невизначеність у майбутньому або незрозумілі вимоги до масштабу та особливостей змін.
2. Особиста зацікавленість керівників чи співробітників організації у збереженні статус-кво, тобто збереженні сталої ситуації.
3. Емоційне та занадто упереджене ставлення до змін.
4. Почуття «втрати точки опори» у зв'язку зі змінами.
5. Нестача інформації і зворотнього зв'язку.

У свою чергу, Н. Приймак [45, с. 158] доповнює існуючу класифікацію найвпливовішими особистими причинами опору запланованим змінам. До них належать: негативні, а часом і шокуючі реакції співробітників на зміни; враження, що зміна непотрібна або незручна; труднощі в реалізації довгострокових результатів і перспективи змін; страх втрати статусу чи інших важливих атрибутів професійної діяльності в процесі змін; негативність суджень про свої професійні здібності, а також страх зруйнувати стосунки з колегами чи керівництвом компанії.

Крім того, експерти звернули увагу на те, що опір змінам може виникнути на різних організаційних рівнях і що цей фактор слід брати до уваги для подальшої їх диференціації [42, с. 90; 58, с. 62].

Так, на думку Т. Гвініашвілі, «опір організаційним змінам визначається на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та системному рівнях» [4, с. 42].

Автори зазначають, що причинами опору, особливо на індивідуальному рівні, є інертність, невпевненість у собі, слабка адаптація до змін, страх перед негативними наслідками змін, низька мотивація, протиріччя особистих та організаційних інтересів, демографічні особливості персоналу [7, с. 54].

На груповому рівні причини опору включають втому від змін, попередній невдалий досвід змін, певні групові норми та вплив однолітків, загрозу втрати влади, бажання зберегти стабільність і відповідну протидію змінам, взаємодію з однолітками, згуртованість, страх перед групове мислення та збільшення участі в групі.

На системному рівні причини опору включають корпоративну культуру та історію організації, відсутність професійних навичок, труднощі у зміні організаційної структури, взаємозалежність організаційних підсистем і труднощі в розумінні майбутнього стратегічного розвитку організації. Щоб належним чином відреагувати на опір співробітників, необхідно визначити першопричину на кожному з трьох рівнів опору та успішно відреагувати [8].

У свою чергу, В. Хмурова [54] погоджується з і Т. Гвінтіашвілі [4] додала: «Розуміння того, який рівень опору має місце і які його характеристики, дозволить нам спрямувати наші зусилля в правильному напрямку».

Варто зауважити, що за сучасних динамічних умов бізнес-середовища рішення щодо причин опору повинні прийматися поступово, від менших до більших, беручи до уваги як особисті причини змін, так і більш глобальні, масштабні причини на рівні групи, організації чи країни.

1.2. Форми і механізми прояву опору на різних рівнях функціонування

За сучасних умов діагностика та вимірювання опору змінам серед працівників підприємства є важливим кроком у справжньому оцінюванні явища опору в організаційних умовах. Правильно проведене дослідження може суттєво вплинути на ефективність подолання опору серед конкретних груп працівників у майбутньому.

Опір змінам може проявлятися різними способами і поділяється на кілька типів за своїми характеристиками. Л. Карамушка [19, с. 37], С. Тунчина [52, с. 112] виділяють такі класифікаційні ознаки опору змінам (рис. 1.1):

- за формою прояву: латентні (приховані, пасивні) і відкриті (явні, активні);
- залежно від інтенсивності впливу: незначний, помітний або сильний;
- за рівнем виникнення: індивідуальні (опір окремих співробітників), групові (опір окремих колективів або груп), систематичні (опір всієї організації);
- за терміном існування: короткострокові та довгострокові [1; с. 23].



Рис. 1.1. Основні класифікаційні ознаки різновидів опору [складено автором на основі 19; 44]

Н. Приймак [44; с. 79] поділяє погляди Л. Карамушки, тому пропонує розширити класифікацію, додатково підкресливши наступні класифікаційні ознаки та типи резистентності (рис. 1.1):

- за інтенсивністю прояву: активні, пасивні;
- наслідки опору системі управління змінами: «легкий удар», критичний стан, критичний стан, руйнування;
- за сферою виникнення: психологічні, логічні;

- за періодом існування: ситуативні, тривалі (хронічні), періодичні.

Залежно від форми прояву опір змінам може бути прихованим або відкритим. Прихований опір є найбільш інертним і непомітним порівняно з іншими видами опору. Головна ознака – відсутність демонстративно-активних дій співробітників організації. Це дозволяє чітко зрозуміти, що зазвичай існує опір змінам [10; с. 92].

Латентний опір важко діагностувати через відсутність яскравих показників або активних проявів незгоди серед співробітників організації. Цей опір небезпечний, оскільки може призвести до кризової ситуації для організації через складність ініціалізації. Прихований опір, зазвичай, є прихованим опором змінам, який проявляється у зниженні продуктивності праці, відсутності ініціативи, ігноруванні завдань або бажанні змінити місце роботи [49; с. 129].

Відкритий опір по суті протилежний прихованому опору. Прояви відкритого опору включають страйки, бойкоти та інші активні заходи проти спротиву працівників. Загалом, відкритий опір частіше має форму групових розбіжностей і рідше індивідуальних. Незважаючи на спонтанність і масштабність цього явища, відкритий опір має наступні переваги перед прихованим [5; с. 196]:

1. Легкість ідентифікації. Співробітники активно висловлюють свою незгоду і гнів максимально відкрито, тому важко не помітити відкритого опору. Цей тип визначається легко і швидко.

2. Прозорість механізмів опору. Форми вияву такого опору також відкриті. Співробітники не розробляють довгострокових стратегій для протестних цілей. Їх дії прості, швидкі та термінові, що робить їх прозорими та зрозумілими для керівництва.

3. Різноманітність методів вирішення проблем, тобто наявність рішень, які можуть мінімізувати або повністю усунути невідповідності з боку співробітників. Існують різноманітні заходи, які керівництво може використовувати для придушення відкритого опору. Найбільш прийнятним

варіантом дій є переговори з командою або неформальним лідером, усна або письмова домовленість; пошук спільних компромісних рішень тощо.

Залежно від інтенсивності опір змінам може бути активним і пасивним. Активний опір має демонстративний характер, яскравий, явний і наполегливий, тоді як пасивний спротив активно не проявляється і найчастіше пов'язаний з безініціативністю та неналежним виконанням ключових компетенцій співробітника. Активний опір дорівнює відкритому опору, а пасивний – потенційному [47, с. 122].

Залежно від сили впливу на організацію опір можна розділити на мінімальний, середній і сильний. Найменш важливим, на перший погляд, є те, що опір змінам мінімальний. Оскільки цей тип опору характеризується мінімальним впливом на організацію, він часто ігнорується керівництвом підприємства, але з часом незначний опір може прогресувати і стати причиною більш серйозних проблем. Незначна розбіжність сьогодні може згодом перерости у великий страйк, на який буде набагато складніше відреагувати. З огляду на це, керівникам слід звернути увагу на особливості цих видів опору. Незначний опір також призводить до наслідків, найпоширенішим з яких є «легкий шок», стан в організації, який вимагає незначних модифікацій механізму впровадження змін.

Відчутний опір може приймати форму прямої або опосередкованої незгоди з запланованим нововведенням. Керівництву важливо вчасно розпізнати негативний настрій у колективі та нейтралізувати його. Зустріч із співробітниками, окремими особами або групами організації щодо особливостей, переваг, умов і наслідків запланованих змін є ефективним заходом протидії передбачуваному опору. Ворожнеча в команді зазвичай виникає через брак інформації, тому надання вичерпної інформації про заплановані події може позитивно вплинути на команду та окремих співробітників [50; с. 102].

Без управлінських дій сприйнятий опір може перейти в «критичний стан», вимагаючи значних коригувань для зміни механізмів реалізації та

вартості додаткових ресурсів. Крім того, «критичний стан» резистентності може призвести до набагато серйозніших наслідків, які нелегко усунути. Сильний опір є найнебезпечнішим і найважчим для контролю з усіх видів опору. Сильний опір виникає внаслідок ігнорування попередніх етапів опору змінам або є результатом максимальної незгоди з незапланованими та спонтанними змінами. Найпомітнішими ознаками сильного опору є бойкоти, масові звільнення та інші дії, головною метою яких є демонстрація відмови від запланованих чи незапланованих змін. Завдання нейтралізації такого типу опору має бути сплановано дуже чітко, швидко та ефективно [56; с. 199].

Негативним наслідком сильного опору є «важкий стан», який потребує масштабних коригувань, значних витрат ресурсів та збільшення інвестицій у механізми впровадження змін. І найбільш руйнівним наслідком сильного опору є «збій», коли виникає нагальна потреба перебудувати всю систему управління змінами та скасувати зміни.

Опір змінам може бути індивідуальним, груповим або системним, залежно від ступеня його прояву. Основна відмінність між цими видами опору полягає в тому, що кількість працівників, які чинять опір, різна. Індивідуальний опір – це опір, що виникає внаслідок дії або бездіяльності одного працівника. Колективний опір виникає через спротив інноваціям з боку робочих груп. Системний опір завжди виникає як відповідь всього організаційного організму на обставини, в яких він знаходиться. Існує багато варіацій системної резистентності. Це коли працівники бажають змінюватися, але організаційні механізми перешкоджають процесу змін, або навпаки, коли організація пристосовується до змін, а працівники – ні [7; с. 56].

Таким чином, «на організаційному рівні структурні та культурні фактори можуть сприяти широкому опору: застарілі системи не в змозі впоратися зі швидкими та радикальними стратегічними змінами, або агресивні стратегії не особливо сприймаються організаціями та командами» [48, с. 248].

У першому випадку організаційна система через власну застарілість унеможлиблює процес змін і вимагає повного або часткового реформування

своїх структур, взаємозв'язків, підходів до змін тощо. У другому випадку проблема опору полягає в усвідомленні змін командами в організації, що чинить опір. Тому необхідно зрозуміти, чому команда не готова до змін, і знайти конкретні рішення, пов'язані з причинами опору.

За тривалістю опір змінам може бути короткостроковим і тривалим. Існує припущення, що короткочасний опір менш руйнівний, ніж довготривалий, але насправді обидва види опору можуть мати однаково негативні наслідки. Величина наслідків буде залежати від сили впливу опору на організацію. Сильний короткостроковий опір змінам, швидше за все, буде більш небезпечним, ніж невеликий довгостроковий опір змінам [33; с. 89].

Одним із видів короткочасного опору є ситуативний опір. Це реакція, яка відкидає певні ситуації і, як наслідок, опір змінам. Однак, такий опір можна легко зупинити, якщо вирішити ситуацію, яка викликала негативну відповідь. Ще один варіант подолання ситуативного опору – змінити своє ставлення до ситуації, якій протистоїть [48; с. 249].

Існує кілька типів тривалої стійкості. Це хронічний, циклічний тип резистентності. Хронічний опір характеризується стійким опором змінам або певним аспектам змін в організаційному середовищі. Прикладом хронічного опору є ситуація, коли працівники організації не бажають працювати в умовах, які змінюють їхні переконання або йдуть на компроміси. Крім того, довготривалий опір змінам може мати циклічний характер. Під циклічним опором слід розуміти реакцію опору, яка виникає кілька разів при зміні параметрів впровадження, і опір повторюється до тих пір, поки зміна не буде здійснена і мета не буде досягнута [32, с. 120].

Опір змінам також може мати різне суттєве вираження в залежності від трудової приналежності співробітників компанії. Опір поділяється на опір між керівниками, експертами, службовцями та службовцями, а також існує змішаний опір [42, с. 90]. Опір серед керівників викликають працівники, які займають керівні посади, та їх представники.

Опір серед професіоналів чинять працівники, які займають посади в економічній, юридичній чи технічній сферах організації. Опір працівників – це опір працівників, залучених до обслуговування діяльності спеціалістів та відповідальних за інформаційно-технічну роботу. Опір робітникам можуть чинити працівники, які безпосередньо створюють матеріально-технічні цінності. Групи співробітників, які виконують різні функції, можуть чинити змішаний опір.

Н. Примак [44, с. 80] звертає увагу на те, що виявлення існуючих форм опору змінам на підприємстві має здійснюватися за певних умов:

- усі типи опору змінам мають бути виявлені на всіх рівнях виникнення змін;
- усі типи опору повинні бути визнані такими, що мають однаковий контекст і значення в системі управління змінами;
- форма опору динамічна. Тобто одна форма опору з часом і під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів може переходити в іншу;
- будь-яку форму опору слід сприймати не як загрозу змінам, а як можливість покращити зміни та запобігти помилкам [42, с. 90].

Далі розглянемо форми опору змінам, які найчастіше зустрічаються в різних типах організаційних структур. Найпоширенішими формами організаційного опору є [4, с. 42; 6, с. 387; 9, с. 89; 13, с. 8]:

1. Відмова є найпоширенішою формою опору, яка виникає в ситуаціях, коли немає власного інтересу до змін або неприйняття важливості запропонованих змін. Ця форма опору можлива, коли працівники особисто не усвідомлюють потребу в змінах або коли проблеми, пов'язані зі змінами, перебільшуються, змушуючи до реальних змін.

2. Апатія – це форма опору, що виражається в байдужому ставленні до змін, викликана проблемами, що існують у стосунках з колегами, керівництвом тощо. Байдужий опір часто пов'язаний з феноменом «навченої безпорадності», коли працівники гостро відчують свою безпорадність через проблеми спілкування з оточенням. Вирази цього опору, такі як стигматизація

про те, що «все не вийде», є прикладами цієї форми опору і, зокрема, описаного явища. Байдужість може проявлятися й іншими способами, наприклад, через інтриги чи плітки.

3. Уникнення – це форма прихованого опору інструменту, який може проявлятися в навмисному ускладненні процесу впровадження змін (наприклад, збільшення часу на виконання завдань, надання нечіткої інформації, навмисно створена технічна складність тощо), різка критика програми змін.

4. Демонстрація некомпетентності є ще однією формою опору, коли працівник не може або насправді не хоче виконувати завдання або завдання, яке виконувалося раніше.

5. Прогул – це явище частих пропусків працівника на роботу без поважних причин (прогул без довідки лікаря за сімейними обставинами чи станом здоров'я тощо). Абсентеїзм визначається як загальна втрата часу або частота пропусків.

6. Раціоналізація – це відкрита форма інструментального опору, що характеризується апеляцією до незрозумілості чи складності завдання та подальшим недотриманням пояснення причин, що перешкоджають виконанню того чи іншого завдання.

7. Гнів – це публічна форма емоційного опору, що виражається в протестах, саботажі, компромісах лідерів або інших емоційних формах невдоволення змінами.

8. Скептицизм – ця форма опору характеризується скептицизмом щодо необхідності або можливості змін. Скептицизм може проявлятися у формі запитів на підтвердження професійної компетентності ініціатора змін, його кваліфікації або здатності його персоналу успішно впроваджувати зміни.

9. Песимізм є формою глибоко вкоріненого скептицизму. Колективний песимізм може виникнути внаслідок тривалого конфлікту в цілях, цінностях і нормах діяльності компанії, які явно неадекватні формальній і неформальній системам взаємодії організації.

10. Нетерплячість – форма опору змінам, яка проявляється у почастишання конфліктних ситуацій, порушення термінів роботи, надмірної уваги до деталей тощо. Такий тип нетерпіння знижує конструктивну активність у процесі впровадження змін.

Вчені [17] пропонують систематизувати різні форми опору залежно від чіткості опору змінам, тобто наявності відкритого чи прихованого опору, а також сфери життєдіяльності групи, тобто поділ опору на інструменти або емоційний (рис. 1.2).

За критерієм очевидності	Відкритий	Раціоналізація	Обурення
		Апеляція до складності матеріалу та його незрозуміння; Невиконання завдань із поясненням причини, що завадила його виконанню	Саботаж, протести; підтримка критики; компрометація
	Прихований	Переважають неявні форми інструментального опору; формування технічних збоїв; посилання на труднощі; критика щодо нововведень; затягування часу; уникнення	Переважають приховані форми емоційного опору; феномен вивченої безпорадності (все одно нічого не вийде); формування інтриг; невчасні розповіді про особисті справи, проблеми; аморфність
		Інструментальний	Емоційний
За критерієм сфери життєдіяльності групи			

Рис. 1.2. Типологія опору за критеріями очевидності та сфери життєдіяльності групи [сформовано за 17]

На сьогоднішній день методичний інструментарій для вимірювання резистентності доступний у вигляді різноманітних тестів, відкритих і закритих анкет, інших опитувань працівників організацій. Вибір методології слід здійснювати з урахуванням особливостей групи співробітників, в якій буде проводитися емпіричне дослідження. Також важливо враховувати тип організації, кількість співробітників, зайнятість і відкритість до досліджень.

Більшість методів вимірювання опору зосереджено на аналізі особистих якостей співробітників, які прямо чи опосередковано впливають на

інтенсивність, характер і потенційну тенденцію прояву опору під час впровадження змін. Однак деякі з них спрямовані на аналіз внутрішнього середовища організації, в якій працюють співробітники, щоб проаналізувати їх привабливість і готовність до змін [24, с. 91].

Безперечно, якісно дослідити всі аспекти опору змінам за допомогою єдиної методології неможливо.

Отож, підсумовуючи дослідження варто зауважити, що опір змінам може виникнути на будь-якому етапі організаційного планування і на будь-якому рівні функціонування організаційної системи. По відношенню до різних форм прояву і поширення причин феномен опору змінам також необхідно враховувати в процесі підготовки до організаційних змін. Загалом форми та механізми опору часто накладаються, утворюючи різноманітні комбінації. Тому ініціалізацію та подальшу діагностику стійкості організації до змін необхідно проводити комплексно.

Висновки до розділу 1

1. Обґрунтовано, що за сучасних умов бізнес-господарювання діяльність підприємства нерозривно пов'язана зі змінами, які відбуваються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Організаційні зміни можуть бути оперативними та трансформаційними або плановими та реактивними.

2. Головною метою проведення масштабних і незначних змін є можливість успішного існування організації в ринкових умовах конкурентного середовища. Процес внесення змін у соціально-економічну систему підприємства завжди викликає опір. Опір змінам є відповідною реакцією на будь-які зміни в організації. Явищам опору передують складні та взаємопов'язані першопричини, розуміння яких є життєво важливим для того, щоб реагувати на них або реорганізувати їх у іншому напрямку виробництва.

3. Під опором змінам слід розуміти явище активної або пасивної протидії працівників або керівництва підприємства процесу впровадження заходів щодо реформування сталого стану однієї з корпоративних сфер.

4. Доведено, що комбіноване використання кількох методів може найбільш повно пояснити проблему опору змінам в підприємстві та може бути корисним інструментом у формуванні ефективної системи для подолання опору змінам за сучасних динамічних бізнес-умов господарювання.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ВИНИКНЕННЯ ОПОРУ В ПІДПРИЄМСТВІ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідимо детальніше умови функціонування одного із підприємств агропродовольчої сфери, що розташоване у Кременчуцькому районі, аграрне підприємство, яке займається вирощуванням сільськогосподарських культур, а саме кукурудзи, пшениці, сої, ячменю, соняшнику та гороху на зерно. Одночасно, суб'єкт підприємницької діяльності надає послуги власного автопарку й тракторного парку працівникам господарства і громадянам.

Так, господарська діяльність суб'єкта господарювання, що досліджується, підпорядкована статуту. Агроформування занесено до загальнодержавного реєстру як юридична особа, має штамп, розрахунковий рахунок, печатку.

Підприємство здійснює ініціативну, самостійну, на власний ризик господарську діяльність, систематичну діяльність, із метою одержання прибутку, наступного його розподілу між учасниками й забезпечення економічних та соціальних результатів. Агроформування самостійно планує й здійснює фінансову, господарську діяльність, а також розпоряджається продукцією, що вирощується й одержаним прибутком. Майно суб'єкта господарювання становлять оборотні кошти, основні засоби, інші цінності, їх вартість відображаються у самостійному балансі господарства. Майно господарюючого суб'єкту належить йому на праві власності. Умови діяльності господарства схожі з умовами інших господарств Кременчуцького району та області.

Отож, природно-кліматичні умови сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур.

За сучасних умов управління персоналом здійснюється у межах

організаційних структур, за рахунок яких забезпечується планомірний та систематичний вплив на поведінку працівників колективу господарюючого суб'єкту та відносини між ними.

Організаційна структура суб'єкту підприємницької діяльності демонструє впорядковане розміщення його управлінських елементів й форму їх взаємозв'язку, тим самим, перетворюючи існуючу структуру на систему.

За лінійно-функціонального управління при лінійному менеджери агроформування діють групи фахівців, що об'єднані в організаційні відділи за функціональною ознакою. Функціональні підрозділи (бухгалтерію, планово-економічну службу, відділ кадрів) очолюють функціональні менеджери, які мають право у межах власних повноважень забезпечувати управлінські рішення і віддавати певні розпорядження у агропідприємстві (додатки Б і В).

Динаміку складу й структури земельних угідь агроформування наведена за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2018-2022 рр., га**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Загальна земельна площа	5578,0	5680,0	5690,0	5690,0	5690,0	102,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5570,0	5658,0	5668,0	5668,0	5668,0	101,8
Рілля	5511,0	5597,0	5609,0	5609,0	5609,0	101,8

Отож, проаналізувавши дані табл. 2.1, з'ясовано, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів господарства Кременчуцького району, що вказує на зростання використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь підприємства зросла на 2,0 % чи 98,0 га.

Кількісний аналіз тенденцій оцінки і використання трудових ресурсів дозволяє визначати шляхи підвищення їх ефективності. Кількість працівників у агропідприємстві – це специфічний набір працівників з якісним та

своєчасним виконанням фізичного розвитку, знань, практичних навичок, необхідних для управління виробництвом, технічного забезпечення робіт у галузі виробництва.

Першим кроком є аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі, що проводиться на основі звітів з праці підприємства за 2018-2022 рр.

Саме тому проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	153	154	208	211	221	+68
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	18	20	22	23	26	+8
до загальної кількості працівників, %	11,8	13,0	10,6	10,9	11,8	0
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	135	134	186	188	195	+60
до загальної кількості працівників, %	88,2	87,0	89,4	89,1	88,2	0
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,3	100,0	100,0	99,5	99,5	+0,2

Відповідно, кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зростає за досліджуваний період (+60 осіб) і у 2022 р. становить 195 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників господарства у 2022 р. складає 221 осіб, чисельність кадрового складу підприємства у цьому ж році становить 26 осіб.

Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду близько 99,7 % працівників сільськогосподарського підприємства постійно проживають на

даній території району, і є позитивним фактором, що знижує можливість плинності кадрів.

Проаналізуємо віковий склад працівників агроформування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки										2022 р. від 2018 р., (+, -)
	2018		2019		2020		2021		2022		
	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	
Молодь віком 15-24 роки	6	4,4	5	3,7	7	3,8	7	3,7	7	3,6	+1
25-40 років	53	39,3	53	39,6	58	31,2	60	31,9	64	32,8	+11
41-50 років	52	38,5	51	38,1	64	34,4	64	34,0	65	33,3	+13
Передпенсій ні роки	24	17,8	25	18,7	57	30,6	57	30,3	59	30,3	+35
Разом	135	100,0	134	100,0	186	100,0	188	100,0	195	100,0	+60

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 41-50 років (38,5 % в 2018 р., 38,1 % в 2019 р., 34,4 % в 2020 р., 34,0 % в 2021 р., 33,3 % в 2022 р.). Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (4,4 % – в 2018 р., 3,7 % – в 2019 р., 3,8 % в 2020 р., 3,7 % в 2021 р., 3,6 % в 2022 р.) та категорії працівників у передпенсійному віці (17,8 % в 2018 р., 18,7 % в 2019 р., 30,6 % в 2020 р., 30,3 % в 2021 р. та 30,3 % в 2022 р.).

Проаналізувавши дані табл. 2.3 дійшли висновку, що керівництво підприємства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим продуктивним працівникам категорій 25-40 рр., 41-50 рр. та категорії працівників передпенсійного віку. За досліджуваний період питома вага категорії працівників 15-24 рр. зросла на 1 особу, одночасно, кількість працівників передпенсійного віку за досліджуваний період зросла на 35 осіб або 12,5 % відповідно.

Охарактеризуємо персонал за статтю працюючих на підприємстві

агропродовольчої сфери (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка характеристики персоналу підприємства за статтю,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки										2022 р. до 2018р., (+, -)
	2018		2019		2020		2021		2022		
	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага, %	
Чоловіки	84	62,2	82	61,2	117	62,9	117	62,2	118	60,5	+34
Жінки	51	37,8	52	38,8	69	37,1	71	37,8	77	39,5	+26
Разом	135	100,0	134	100,0	186	100,0	188	100,0	195	100,0	+60

Дані табл. 2.4 свідчать про значну частку чоловіків у структурі персоналу: 62,2 % – у 2018 р., 61,2 % – у 2019 р., 62,9 % – у 2020 р., 62,2 % – у 2021 р., 60,5 % – у 2022 р. Нерівномірна частка чоловіків у структурі персоналу пов'язана з специфікою аграрного виробництва.

Для аналізу діяльності суб'єкту господарювання агропродовольчої сфери, необхідно розглядати виробничий напрямок і спеціалізацію, саме тому розглянемо дані додатку Д.

Зокрема, за результатами додатку Д та проведених розрахунків $K_c=0,239$, що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства агропродовольчої сфери. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур та надання послуг у сільському господарстві.

Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 45,8%, соняшнику – 15,4 %, сої – 9,9 %; озимої пшениці – 9,6 %, послуг сільського господарства – 17,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

Проаналізуємо динаміку показників виробничо-комерційної діяльності, розглянувши дані табл. 2.5.

Розрахунки даних табл. 2.5, з'ясовано, що у 2022 р. порівняно з 2018 р. виробництво товарної продукції у господарюючому суб'єкті зросло на 8,0 %

або 12699,0 тис. грн.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	108,0
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1177,8	1190,2	1222,8	1774,8	880,5	74,8
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2805,2	2813,9	4012,9	5886,8	3029,2	108,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	102479,0	142670,0	199136,0	188846,0	110962,0	108,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	+5200,0	-30803,0	+9206,0	+79397,0	+52629,0	1012,1
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	5,1	-21,6	4,6	42,0	47,4	-

Разом з тим, собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 110962,0 тис. грн, що більше порівняно з 2018 р. на 102479,0 тис. грн або на 8,3 % відповідно.

Зрозуміло, що на величину прибутку впливає низка факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності аграрного підприємства. У свою чергу, чистий прибуток у 2018 р. становив 5200,0 тис. грн, а в 2019 р. чистий збиток склав 30308,0 тис. грн, що вказує на збитковість господарства, що можна пояснити фактичними кредитними запозиченнями, несприятливою кон'юнктурою на ринку, непередбачуваними втратами господарства. Проте, у 2022 р. підприємство отримало чистий прибуток – 52629,0 тис. грн.

Рівень рентабельності виробництва агроформування протягом досліджуваного періоду зріс, так 2018 р. даний показник склав 5,1 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2022 р. рівень прибутковості склав 47,4 % відповідно Аналітична практика комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання передбачає використання

достатньо великої кількості показників, здатних різнобічно охарактеризувати спрямованість діяльності агроформування.

Проаналізуємо динаміку ліквідності й платоспроможності підприємства агропродовольчої сфери у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,297	0,230	7,976	2,142	1,285	+0,988
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,029	10,658	3,437	8,775	2,931	+1,902
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,917	0,906	0,875	2,478	7,629	+6,712

Здійснивши аналіз даних табл. 2.6, робимо висновок, що коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р. становить 1,285, тому відхилення даного періоду становить 0,988, і акцентує на зростанні можливостей досліджуваного агроформування до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань агроформування зможе погасити, застосувавши одночасно із високоліквідними активами середньоліквідні активи. Даний показник у 2022 р. (+ 1,902) вказує на високу ймовірність погашення поточних зобов'язань.

Аналіз рівня забезпеченості підприємства агропродовольчої сфери власними оборотними коштами свідчать про задовільний стан, зокрема, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2022 р. фактичний рівень перевищує нормативне значення (> 1), і складає 7,629.

Дані, що розраховані, свідчать про достатній рівень фінансової стійкості

досліджуваного господарства. Причинами такого рівня фінансової стійкості підприємства Кременчуцького району є його можливості виробництва й реалізації продукції, і, як наслідок, отримання відповідних надходжень.

Отож, діяльність агропідприємства пов'язана з необхідністю забезпечення певних процесів щодо подолання опору працівників організаційним змінам, що відбуваються за сучасних умов.

Розглянемо особливості управління змінами підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов за допомогою наступного пункту кваліфікаційної роботи.

2.2. Діагностика управління змінами підприємства

Зміни є важливою частиною будь-якого бізнесу чи організації, оскільки середовище, в якому відбуваються зміни, є динамічним і мінливим. Тому суб'єкти господарювання повинні реагувати на мінливе середовище шляхом ефективного впровадження змін. Це актуалізує питання ефективного управління змінами на підприємствах агропродовольчої сфери.

Управління змінами – це певний процес систематичної корекції напрямків діяльності агропідприємства, модифікації поведінки його працівників в умовах сучасних змін.

Проаналізуємо корпоративну культуру досліджуваного агроформування, починаючи з розгляду її елементів. Для цього використовуємо дані з табл. 2.7, яка дає змогу визначити наявність чи відсутність специфічних і публічно представлених елементів корпоративної культури досліджуваного господарства.

Отож, аналізуючи дані табл. 2.7, можемо зробити висновки щодо наявності слабких сторін у сфері корпоративної культури досліджуваного аграрного підприємства.

Таблиця 2.7

Існуючі елементи корпоративної культури підприємства, 2018-2022 рр.

Елементи	Наявність	Публічно представлені елементи	Доведення до відома персоналу
Власна історія	Фактично існує	-	-
Місія	Зазначена у вигляді мети існування у Статуті підприємства	+	+
Стратегічне бачення	Існує, відоме лише керівництву підприємства	-	-
Фірмовий стиль	Виявляється головним чином через правила трудової поведінки, емблему корпоративні кольори	+/-	+
Етичний кодекс	Відсутній	-	-
Традиції (корпоративні заходи)	Майже відсутні	-	+/-

Далі розглянемо організаційні зміни в агроформуванні, які відбулися у 2018-2022 рр. Провадимо SWOT-аналіз впровадження організаційних змін для оцінки організаційних змін на підприємстві (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз організаційних змін в підприємстві, 2018-2022 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення площі посівів. 2. Висококваліфіковані фахівці. 3. Чистий прибуток протягом досліджуваного періоду. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність тісної взаємодії персоналу з керівництвом агроформування при впровадженні організаційних змін. 2. Перехід (звільнення) працівника до конкурентів. 3. Середній вік працівників. 4. Коливання грошових надходжень протягом досліджуваного періоду. 5. Готовність адаптації працівників до організаційних змін, що відбуваються на підприємстві (опір змінам працівників)
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення масштабу функціонування підприємства. 2. Існуючі можливості для розвитку нових напрямів господарювання. 3. Опанування нових стратегій подолання опору змінам персоналу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнний стан в Україні. 2. Зниження платоспроможності споживачів продукції. 3. Несприятливі природно-кліматичні умови, що впливають на продуктивність працівників.

підприємства.	
---------------	--

Отож, потрібно відзначити, що серед основних слабких сторін досліджуваного підприємства є готовність та здатність до адаптації працівників до організаційних змін, що відбуваються на підприємстві (опір змінам працівників); середній вік працівників (за даними розрахунків, лише 13,9 % в середньому працівників входять до вікової категорії 15-24 років); перехід працівників до підприємств-конкурентів; відсутність тісної взаємодії персоналу з керівництвом агроформування при впровадженні організаційних змін тощо.

Організаційні зміни та причини їх впровадження на агропідприємстві, які відбулися в 2018-2022 рр.:

1. Відсутність зростання продуктивності праці. Як було розглянуто раніше, виробництво товарної продукції у 2022 р. збільшилася на 1,8 %, при цьому відбулося збільшення собівартості виробництва продукції на 26,1 %, що спричинило зменшення чистого прибутку на 95,0 %, внаслідок чого сталося скорочення заробітної плати.

З впровадженням організаційних процесів і збільшенням витрат, агроформування на 2023 р. прийнято рішення щодо збереження робочих місць відносно 2022 р. Дана проблема є основною причиною опору персоналу підприємства агропродовольчої сфери.

2. Збільшення явища абсентеїзму, що пов'язане із низькою продуктивністю праці. Зрозуміло, що зниження рівня працездатності окремого працівника безпосередньо позначається на його продуктивності праці й агропідприємства у цілому.

3. Неузгодженість способів впровадження організаційних змін у профілі мотивації працівників. Впровадження організаційних змін є досить тривалим процесом, оскільки існує багато заперечень і непорозумінь щодо необхідності цих заходів на ранній стадії. Виявляється, що в реалізації організаційних заходів переважає примусовий характер, співробітники готові брати участь в організаційному розвитку, але не дотримуються етапів реалізації

організаційних процесів, а саме:

«розморожування», тобто підготовка суб'єкта господарювання до організаційних змін;

«заморожування», тобто закріплення результатів змін і оцінювання результатів упровадження даних нововведень.

Дані проблеми є взаємопов'язаними і мають вплив безпосередньо на грошові надходження господарства. Знизивши опір персоналу шляхом своєчасного застосування запроваджуваних методів агроформування, збільшимо продуктивність праці, що тягне за собою збільшення заробітної плати.

Одним з найважливіших елементів мотиваційного процесу є оцінка працівників агроформування. Враховуючи важливість працівників у діяльності будь-якого підприємства, об'єктивна оцінка дуже важлива для врахування багатьох факторів, але основним з них є оцінка роботи.

На нашу думку, характерний алгоритм впровадження сучасних систем мотивації праці на підприємствах має складатися з кількох логічних кроків:

дослідження фінансових ресурсів для сучасних мотиваційних систем;

ознайомлення працівників з метою, місією та стратегією підприємства;

формулювання перерахунку цілей для деяких працівників;

інформування працівників про ефективність їх праці, визначення її оцінки;

опитування працівників щодо розуміння запроваджених мотиваційних систем;

періодичний аналіз результатів роботи працівника;

формулювання відповідності займаній посаді працівника;

щоденна мотивація;

контроль ефективності існуючої системи мотивації праці тощо.

Необхідно визначити основні проблеми підприємства та те, як вони впливають на забезпечення впровадження змін в підприємстві (додаток Е).

Враховуючи ефективне використання заробітної плати, необхідно

підбирати форму заробітної плати за характером виконуваної підприємством роботи.

Система мотивації праці та запропонована робота за допомогою компонентів оплати та реалізації представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Завдання й запропоновані системи мотивації праці через її оплату та складники її реалізації для підприємства, 2018-2022 рр.

Задачі системи мотивації підприємства	Складові заробітної плати
Підбір й збереження важливих працівників	Заробітна плата
Забезпечення ефективної праці працівників на відповідних посадах	Преміювання
Мотивація творчого та інноваційного підходів працівників	Преміювання
Мотивація активності працівників	Преміювання
Заохочення до прийняття відповідальності	Заробітна плата, преміювання
Заохочення до застосування командної, колективної праці	Колективне преміювання
Заохочення до розвитку та кар'єрного росту працівників	Заробітна плата
Заохочення до відповідного (лояльного) ставлення до керівника	Заробітна плата
Реалізація стратегічних цілей та підходів аграрного підприємства	Преміювання

У цілому в підприємствах агропромислової сфери, та, у досліджуваному підприємстві варто якнайповніше використання форми мотивації: винагорода за компетенції.

Щоб вибрати мотиваційні дії потрібно провести оцінку мотиваційного середовища, яке створює необхідні стимули для ефективної роботи підприємства, опору організаційним змінам і досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Координація зусиль працівника агроформування для впровадження організаційних змін вимагає створення змінної частини винагороди, яка залежить від якості роботи. Різні матеріальні стимули включають виплату відсотків, премій і надбавок.

Згідно з дослідженням, проведеним американським вченим Едвіном Локком, ефективна мотивація в організації може підвищити продуктивність в

середньому на 30 % (90 % усіх організацій досягають підвищення продуктивності на 10 %).

Рівень задоволеності працівників апарату управління агроформування своєю трудовою діяльністю представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Рівень задоволеності працівників апарату управління підприємства своєю трудовою діяльністю, 2022 р.

Ступінь задоволеності (варіант відповіді)	Чисельність працівників	Питома вага, %
Задоволеність працею		
Задоволений	12	25,5
Скоріше задоволений	13	27,7
Вагається відповідати	9	19,1
Скоріше незадоволений	7	14,9
Незадоволений	6	12,8
Всього	47	100,0
Задоволення оцінкою і винагородою		
Задоволений	8	17,0
Скоріше задоволений	9	19,1
Вагається відповідати	16	34,0
Скоріше незадоволений	8	17,0
Незадоволений	6	12,8
Всього	47	100,0

Нами також було досліджено причини незадоволеності моральними й матеріальними стимулами до праці (табл. 2.11).

Дані табл. 2.11 свідчать про наявність в господарстві недосконалого механізму впливу результатів праці на винагороду за неї для працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, – 40,1 % респондентів (79 осіб) назвали саме цей показник головним серед причин незадоволеності матеріальним стимулюванням.

33,0 % або 65 осіб вважають заохочувальні виплати значним критерієм формування позитивного ставлення до праці в досліджуваному господарстві.

До того ж, серед напрямів росту рівня задоволення трудовою діяльністю 49,7 % опитаних або 98 особи головним назвали підвищення оплати праці.

42 працівники або 21,3 % віддали перевагу можливостям професійного росту, що свідчить про нагальну потребу задоволення фахівцями необхідних

потреб.

Таблиця 2.11

Причини незадоволеності моральними та матеріальними стимулами до праці працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства, 2022 р.

Ступінь задоволеності (варіант відповіді)	Кількість працівників	Питома вага, %
Причина незадоволеності		
Відсутність зв'язку між результатами праці та її винагородою	79	40,1
Незначний рівень заохочувальних виплат	65	33,0
Відсутність морального стимулювання (самовираження, кар'єрний ріст)	36	18,3
Незрозумілість нарахування премій	17	8,6
Всього працівників	197	100,0
Основні шляхи підвищення рівня задоволеності трудовою діяльністю в підприємстві		
Підвищення рівня оплати праці	98	49,7
Поліпшення організації й умов праці	57	28,9
Надання можливості професійного росту	42	21,3
Всього працівників	197	100,0

Сучасний менеджмент переорієнтовується таким чином, що впливає на свідомість і трудову поведінку фахівців, особливо через розвиток найвищого рівня потреб, таких як глибока мотивація співробітників, їх самовираження та творчі здібності, прагнення до самовираження, удосконалення, саморозвиток. Адже люди з кваліфікацією та мотивацією є рушійною силою для організації досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності та успіху.

Рекомендовані заходи з мотиваційного управління для забезпечення організаційних змін агроформування:

– успіх організації, особливо її мотивація, залежить від її працівників, їх потрібно знайти, залучити та заохочувати. Слід використовувати різні тести, терміни адаптації та інші альтернативні підходи. Важливо самостійно навчати працівників, згідно вимог господарства;

– потрібно демонструвати інтерес працівника до роботи в організації. У цьому випадку необхідне матеріальне та психологічне заохочення;

– потрібно працівникам давати свободу в діях, не обмежувати їх у

певних межах, тобто якщо робота цікава і приносить задоволення, то якість виконання відповідно буде високою;

- необхідний постійний пошук нових (альтернативних) форм й методів заохочення праці;

- введення додаткової відпустки за конкретну роботу або виконання роботи, додаткова компенсація за підвищене психологічне та фізичне навантаження;

- запровадження системи перерозподілу робочого часу через впровадження гнучкої системи роботи. Це буде додатковим стимулом працювати ефективніше;

- піклування про моральний дух працівника – визнання роботи співробітника для досягнення значущих результатів, подальшої мотивації працівників і сприяння виконанню окремих визнаних працівників.

Отож, за основі здійсненого аналізу діяльності господарства, системи управління персоналу в агроформуванні, необхідно звернутися до наступної частини кваліфікаційної роботи, щоб розглянути перспективи розвитку персоналу даного підприємства за сучасних умов.

Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що досліджуване господарство спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур та наданні послуг у сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 45,8%, соняшнику – 15,4 %, сої – 9,9 %; озимої пшениці – 9,6 %, послуг сільського господарства – 17,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

2. З’ясовано, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) аграрного підприємства зріс з 158998,0 тис. грн до 171697,0 тис. грн, або на 8,0 %. Зокрема, варто відзначити зниження чистого доходу від реалізації

продукції на 1 середньорічного працівника за досліджуваний період, яке склало 57,1 %, внаслідок повільного зростання темпів обсягу виробництва і реалізації продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві за період у 2018-2022 рр.

3. Визначено, у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020-2022 рр. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн, 70397,0 тис. грн та 52629,0 тис. грн відповідно. У цілому за досліджуваний період спостерігаємо позитивну тенденцію отримання чистого прибутку, а саме зростання складає 47429,0 тис. грн відповідно.

4. Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зростає за досліджуваний період (+60 осіб) і у 2022 р. становить 195 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників господарства у 2022 р. складає 221 осіб, чисельність кадрового складу підприємства у цьому ж році становить 26 осіб. Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду близько 99,7 % працівників сільськогосподарського підприємства постійно проживають на даній території району, і є позитивним фактором, що знижує можливість плинності кадрів.

5. Виявлено, що найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 41-50 років (38,5 % в 2018 р., 38,1 % в 2019 р., 34,4 % в 2020 р., 34,0 % в 2021 р., 33,3 % в 2022 р.). Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (4,4 % – в 2018 р., 3,7 % – в 2019 р., 3,8 % в 2020 р., 3,7 % в 2021 р., 3,6 % в 2022 р.) та категорії працівників у передпенсійному віці (17,8 % в 2018 р., 18,7 % в 2019 р., 30,6 % в 2020 р., 30,3 % в 2021 р. та 30,3 % в 2022 р.). Проаналізувавши дані, дійшли висновку, що керівництво підприємства надає перевагу досвідченим працівникам категорій 25-40 рр., 41-50 рр. та категорії працівників передпенсійного віку. Одночасно, кількість працівників передпенсійного віку за досліджуваний період зростає на 35 осіб або 12,5 % відповідно.

6. SWOT-аналіз впровадження змін у підприємстві дав змогу визначити, що серед основних слабких сторін підприємства є готовність та здатність до адаптації працівників до змін, що відбуваються (опір змінам працівників); середній вік працівників (за даними розрахунків, лише 13,9 % в середньому працівників входять до вікової категорії 15-24 років); звільнення, перехід працівників до підприємств-конкурентів; відсутність тісної взаємодії персоналу з керівництвом при впровадження змін тощо.

7. Результати здійсненого опитування свідчать про наявність в господарстві недосконалого механізму впливу результатів праці на винагороду за неї для працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, – 40,1 % респондентів (79 осіб) назвали саме цей показник головним серед причин незадоволеності матеріальним стимулюванням. 33,0 % або 65 осіб вважають заохочувальні виплати значним критерієм формування позитивного ставлення до праці в досліджуваному господарстві. До того ж, серед напрямів росту рівня задоволення трудовою діяльністю 49,7 % опитаних або 98 особи головним назвали підвищення оплати праці. 42 працівники або 21,3 % віддали перевагу можливостям професійного росту, що свідчить про нагальну потребу задоволення фахівцями необхідних потреб.

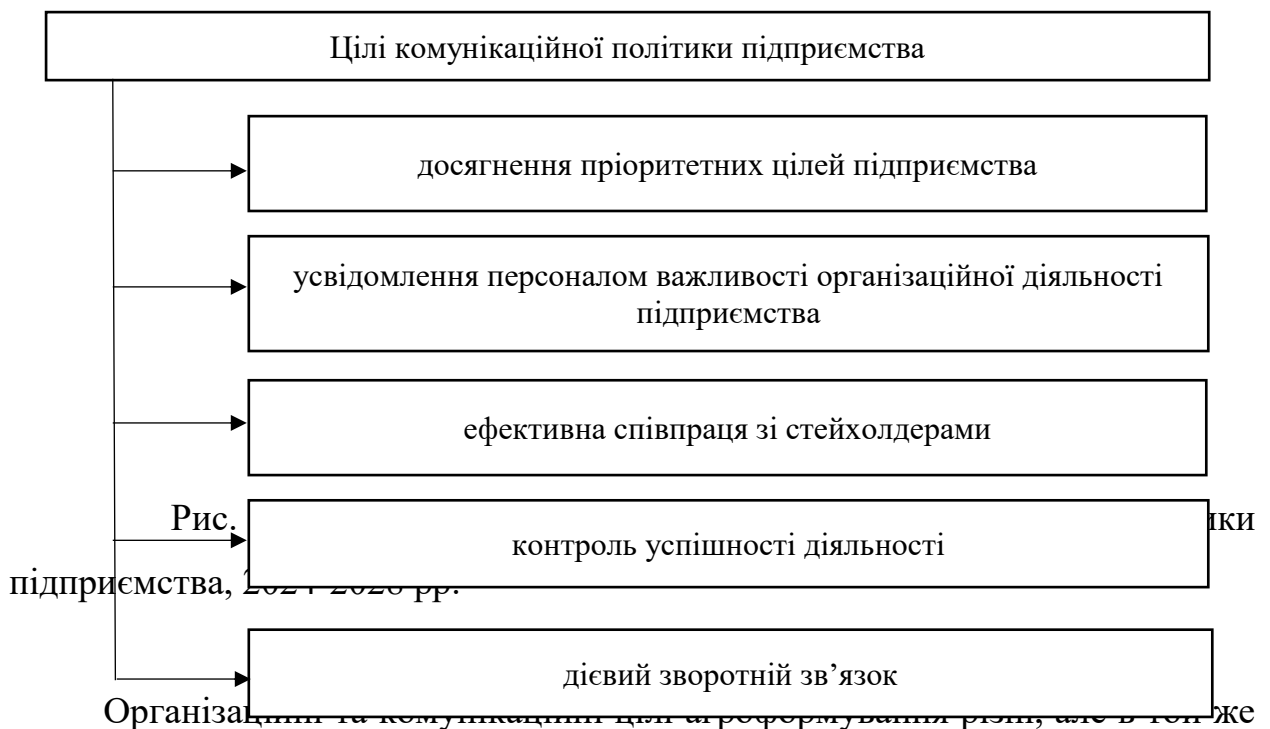
РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У ПІДПРИЄМСТВІ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

3.1. Перспективні напрямки покращення роботи персоналу на підприємстві агропродовольчої сфери

Проведене нами дослідження виявило проблеми комунікації в агроформуванні, а налагодження ефективної комунікації є не лише важливим аспектом організаційної діяльності, а й неодмінним елементом корпоративної культури.

Серед пріоритетних цілей комунікаційної політики для досліджуваного підприємства доцільно виділити (рис. 3.1).



Організаційні та комунікаційні цілі агроформування різні, але в той же час взаємопов'язані і повинні бути враховані при налагодженні комунікації в підприємстві.

Наведемо приклад поєднання організаційних і комунікаційних цілей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендований спосіб поєднання організаційних та комунікаційних цілей підприємства, 2024-2028 рр.

Організаційні цілі	Функціональні цілі	Комунікаційні цілі
<i>Ціль 1:</i> Забезпечити найвищі стандарти виробництва аграрної продукції	Ефективне навчати працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві	Забезпечувати обізнаність персоналу та розуміння ним норм, стандартів, нормативів технологій виробництва продукції
	Підтримувати встановлені стандарти якості виробництва аграрної продукції	Інформувати споживачів стандарти якості аграрної продукції
	Сприяти у доступі персоналу до різних джерел навчання й розвитку	Забезпечити споживачам можливість повідомляти про їхні потреби
		Регулярно збирати відгуки для підтримки вимог до виробництва якісної аграрної продукції
<i>Ціль 2:</i> Покращити власні конкурентні позиції	Напрацювати дієві зв'язки зі стейкхолдерами	Забезпечити стабільний потік інформації для головних партнерів
	Виконувати угоди, домовленості з партнерами відносно забезпечення якості аграрної продукції	Регулярне висвітлення досягнень підприємства у ЗМІ, у соціальних мережах, на сайті
	Підвищити та забезпечити ефективний, системний розвиток персоналу підприємства	Використання ЗМІ, соціальних мереж, сайту для фіксації думки стейкхолдерів
		Забезпечити систематичне інформування персоналу щодо діяльності підприємства, його результатів господарювання

У свою чергу, відділ кадрів орієнтований на всіх людей і роботу в підприємстві. Оскільки головним ресурсом господарства є люди, відповідно, це є початком формування культури самовдосконалення та постійного розвитку суб'єкта господарювання. Зрозуміло, що ефективно формування роботи відділу кадрів впливає на роботу всього господарства.

У роботі відділ кадрів найчастіше стикаються з такими проблемами, як неправильний підбір, розподіл кадрів, невиконання обов'язків. Вирішення цих проблем зводиться до звільнень і пошуку нових людей, горизонтальних або вертикальних переміщень, підвищення кваліфікації, перегляду політики мотивації.

Разом з тим, організаційний розвиток відділу має базуватися на

наступних компонентах:

- зміни функцій, прав, обов'язків і персоналу відділу;
- зміни цілей;
- зміни структури відділу;
- зміни чисельності персоналу;
- зміни у взаємовідносинах з іншими підрозділами підприємства.

Сучасна ситуація функціонування підприємства агропродовольчої сфери має певні особливості відносин «менеджер – персонал», які вимагають практичної роботи відділу кадрів підприємства для забезпечення ефективної господарської діяльності.

Практичні аспекти вдосконалення управління персоналом включають:

1. Посилення ролі самоменеджменту.
2. Побудова ефективної співпраці між лідером (керівником господарства) та колективом.
3. Підвищення якості організації праці.
4. Етика ділового спілкування.

Самоменеджмент дозволяє швидше і ефективніше вирішувати дрібні питання в роботі відділу в рамках посадової інструкції. Це ще й нематеріальне заохочення цих працівників. Що сприяє об'єднанню працівників в ефективний колектив для покращення роботи досліджуваного господарства. Менеджери повинні не лише підвищити якість управління за рахунок лідерів, але й підвищити якість свого менеджменту за рахунок підвищення індивідуальних показників діяльності. Створення зразків етичної поведінки у кожного працівника є важливим завданням для менеджерів з персоналу, оскільки від цього залежить імідж аграрного підприємства.

Етичні кодекси ділового спілкування та ділової поведінки повинні розкривати загальну нормативну систему та етичні правила, яких повинні дотримуватися працівники. Ці стандарти мають бути розроблені для покращення ділового спілкування на різних рівнях і сферах підприємства. Метою його створення є формування сприятливого морального клімату та

визначення етичних рекомендацій при прийнятті рішень. Реалізація норм і правил етикету в спілкуванні – це ввічливість, тактовність, акуратність, доброзичливість, чуйність, скромність і простота.

Правила ділового етикету визначають порядок поведінки працівників під час виконання професійних обов'язків. Серед них – комплекс норм, що регулюють характер відносин «менеджер – персонал». Серед них формат привітання, правила ділової розмови, норми етикету офіційного спілкування з працівниками в типовій виробничій ситуації.

Етикет керівника – це просто форма прояву інтересу до підлеглого і поваги до його гідності. Однак впровадження норм і правил етикету допоможе більш ефективно організувати процеси управління командою в нових умовах ведення бізнесу і позитивно вплине на діяльність підлеглих.

Сфери діяльності агроформування, пов'язані з персоналом, потребують вдосконалення.

Менеджери стикаються з незадовільним рівнем ефективності найму. З метою забезпечення підприємства достатньою кількістю молодих кадрів та зменшення витрат на пошук робочої сили пропонуємо налагодити систему співпраці з університетами, зокрема Полтавським державним аграрним університетом. При цьому, сторонами є:

- студенти першого курсу, які вступили в ПДАУ;
- освітній заклад;
- досліджуване підприємство.

Умовою співпраці є можливість проходження здобувачами практики під час літніх чи зимових канікул на посаді, що відповідає обраній ними спеціальності. Термін стажування в підприємстві орієнтовано один місяць. Протягом цього періоду студенти повинні ознайомитися зі специфікою діяльності агроформування та допомогти своїм співробітникам виконувати їхні обов'язки. У моніторингу соціально-психологічної ситуації та організації комунікацій усередині аграрного підприємства необхідно удосконалити організаційну культуру за рахунок організаційної поведінки.

Організаційна поведінка – це поведінка працівників, інтегрована у визначення процесів управління, які мають власні цикли, ритми, співвідношення, структури взаємовідносин, організаційну структуру та культуру. Менеджери різних рівнів контролюють напрямки даних бізнес-процесів. Перетин залежностей співробітників і вирівнювання інтересів підрозділів в оптимальних пропорціях формує поведінку організації.

Ідентифікація працівника досліджуваного підприємства може допомогти зменшити вплив відчуження від комунікаційного середовища та добитися взаємопогодження з системою підприємства. Менеджери повинні постійно зміцнювати організаційну культуру, вводячи базові цінності та ідеали, які відповідають особливостям роботи агроформування. Це передбачає наявність достатньої професійної та особистої культури та зобов'язання бути прозорими щодо суб'єкта господарювання.

Менеджери повинні виявляти своє ставлення у формі виступів, заяв, перебування на роботі тощо, що демонструє їх інтерес до організаційних цінностей господарства.

Менеджери повинні вкладати час і приділяти увагу повсякденному життю співробітників у розумних рамках, а також контролювати процес виконання правил досліджуваного підприємства. При виникненні непередбачуваних ситуацій менеджери мають вносити корективи в організаційну поведінку підприємства. Це має бути обов'язковим для керівника: вітання з днем народження кожного співробітника і основними професійними святами.

Менеджери, які розуміють важливість організаційної культури протягом усього життя агроформування, а їхні щоденні дії відповідають її цінностям, сприяють розвитку прийнятної культури. Тому цінності менеджерів повинні стати невід'ємною частиною внутрішнього циклу досліджуваного суб'єкта господарювання.

Планування вдосконалення культури передбачає вибір елементів організаційної культури, які неодноразово та опосередковано впливають на

цю сферу діяльності (рис. 3.2).

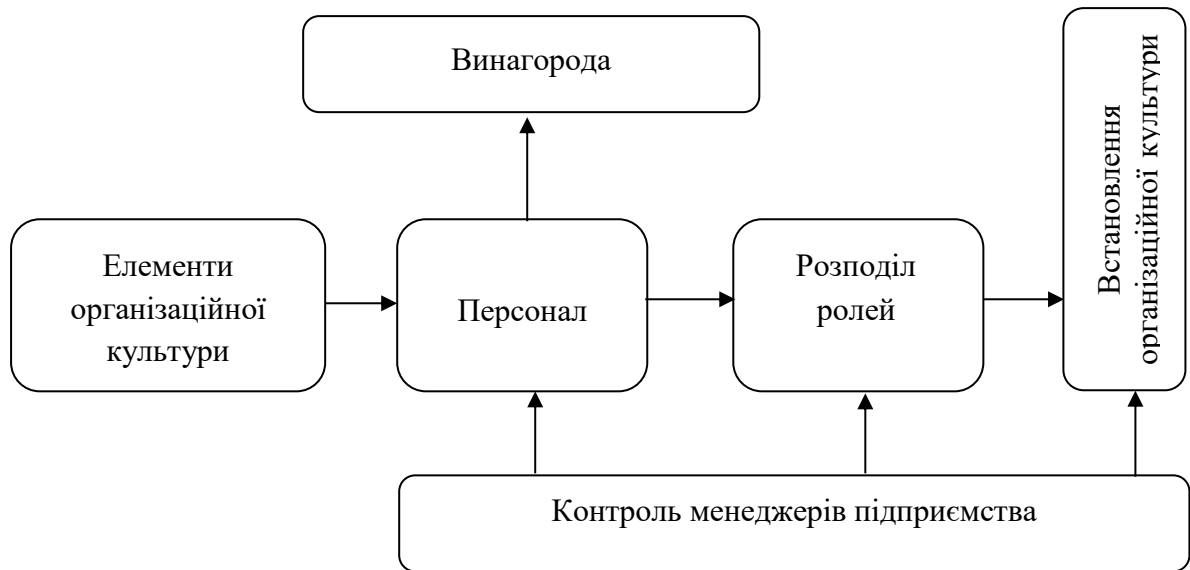


Рис. 3.2. Підвищення організаційної культури підприємства в контексті формування ефективної системи опору змінам, 2024-2028 рр.

Оскільки організаційна культура формується через процес спілкування та поведінки, спрямованої на досягнення цілей, її комунікаторами є співробітники. У результаті цих процесів виробляються власні цінності, норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Потім аналізується, контролюється та оцінюється менеджерами, щоб повністю та постійно відтворювати загальну культуру працівників під час розподілу обов'язків. Щоб працівники відповідали своїм ролям, бажано встановлювати винагороди, які можуть мати нематеріальну цінність.

Усі компоненти системи мають бути орієнтовані на формування та розвиток організаційної культури та сприяти досягненню основних цілей побудови організаційної культури, тобто забезпеченню самоорганізації соціально-економічної системи, підвищенню трудового потенціалу. Елементи організаційної культури постійно вдосконалюються і відбуваються зміни у відповідь на нові уявлення про цінності. Зростає важливість таких цінностей, як орієнтація на потреби, креативність, розкриття особистості, здатність до

компромісу, передбачуваність поведінки, надійність, стабільність.

Визначення та узагальнення основ культури агроформування висвітлює наступне:

1. Суворо дотримання чинних правил, стандартів і норм.
2. Виконання зобов'язань, що впливають з договірних відносин і традицій ділового спілкування.
3. Чесність у відносинах із суб'єктами господарювання, споживачами, партнерами, іншими стейкхолдерами.

Ці базові принципи повинні застосовуватися щодня без винятку в повсякденній роботі всіх структурних підрозділів, а не тільки відділу кадрів. Нами рекомендовано впроваджувати програми для зміцнення стосунків із співробітниками. Відсутність зв'язків між відділом кадрів та іншими структурними підрозділами знижує швидкість і якість забезпечення потреби в людях, аналітиці та професійному розвитку.

Побудова цих зв'язків допоможе запобігти опору змінам працівників, виникненню негативних конфліктних ситуацій між підрозділами та покращить роботу між структурними підрозділами, тим самим підвищивши продуктивність підприємства в цілому.

Перелічені вище заходи щодо вдосконалення відділу кадрів забезпечать:

1. Використання етики в бізнес-комунікаціях для підвищення продуктивності стосунків «менеджер – персонал».
2. Зниження витрат агроформування на пошук працівників за рахунок запропонованої системи співпраці з освітніми закладами, Полтавським державним аграрним університетом, зокрема.
3. Поліпшення морального клімату суб'єкту господарювання шляхом підвищення рівня організаційної культури.
4. Підвищення рівня відповідальності співробітників шляхом налагодження ефективної співпраці та самоуправління між керівником підприємства та колективом.
5. Зниження плинності кадрів і періоду адаптації за рахунок внутрішньої

культури господарства.

На нашу думку, насамперед, корпоративна культура має бути спрямована на створення ефективного колективу, а керівництво має розуміти різноманіття способів формування ефективної, командоорієнтованої, цілеспрямованої та самомотивованої робочої сили (додаток Ж).

Отже, удосконалення корпоративної культури в досліджуваному підприємстві запропоновано розпочати з удосконалення системи цінностей.

Також для зменшення опору персоналу, необхідно оптимізувати розподіл працівників та оплату їх праці. Відповідно, розглянемо оптимізаційну задачу, як раціонально розподілити персонал між існуючими відділами агроформування, щоб максимізувати мінімізувати витрати на оплату праці.

Отже, діяльність агроформування ґрунтується на функціонуванні трьох основних типів підрозділів: адміністративному, фінансово-комерційному й виробничому. Разом з тим, середньогодинна заробітна плата працівників господарства складає 31,25 грн, 26,25 грн та 17,00 грн відповідно вищезазначених підрозділів.

Тривалість робочого дня працівників для адміністративного й фінансово-комерційного підрозділів становить 8 годин, для працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві – 10 годин. Кількість робочих днів у році становила 281 день для працівників адміністративного підрозділу, 275 днів – працівників для фінансово-комерційного підрозділу, 270 днів – для працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві (додаток З).

Визначимо таку чисельність працівників у кожному підрозділі, яка б забезпечувала:

- максимальне використання персоналу у обсязі 145 осіб;
- мінімальні витрати фонду оплати праці за умови, що у фонд оплати праці може бути виділено не більше 80000 тис. грн, а чисельність працівників у адміністративному підрозділі повинна становити не менше 7 осіб, у фінансово-комерційному 11 осіб, а у виробничому не менше 100 осіб.

Визначаємо кількість працівників у кожному відділі, щоб забезпечити: максимальну кількість осіб – 145.

мінімальну вартість фонду оплати праці, разом з тим, на фонд оплати праці може бути виділено не більше 80000,00 тис. грн, а чисельність працівників у адміністративному підрозділі повинна становити не менше 7 осіб, у фінансово-комерційному – 11 осіб, а у операційному – не менше 100 осіб.

Для цього складемо математичну модель:

нехай x_1 , x_2 , x_3 – адміністративний підрозділ, фінансово-комерційний підрозділ і виробничий підрозділ відповідно, тоді:

$$\left\{ \begin{array}{l} x_1 + x_2 + x_3 = 145; \\ x_1 \geq 7; \\ x_2 = 11; \\ x_3 \geq 100; \\ x_1; x_2; x_3 \geq 0; \\ Z \leq 80000. \end{array} \right.$$

Цільова функція:

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

За допомогою «Поиск решения» в середовищі MS Excel отримаємо результати задачі.

У підсумку, можна зробити висновок, що при кількості в адміністративному відділі 7 осіб, у фінансово-комерційному – 11 осіб, у виробничому підрозділі – 127 осіб, мінімальна вартість фонду оплати праці становитиме 6956,3 тис. грн. прозорий розрахунок чисельність працівників у кожному підрозділі сприяє зменшенню напруги в колективі та опору персоналу.

3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо подолання опору змінам в підприємстві

Результати даного дослідження стали ефективним інструментом для розробки комплексу заходів для подолання опору змінам досліджуваного підприємства. Отож, серед перспективних заходів подолання опору персоналу нами рекомендовано наступне.

Чіткий і зрозумілий регламент програми змін. Надання повної інформації про зміну є важливим кроком для успішного подальшого впровадження.

Враховуючи існуючу проблему нерозуміння сенсу та цілей змін, керівництво має звернути увагу на чітке формулювання цілей, завдань і характеристик запланованих змін. Іноді відсутність розуміння значення та мети змін заважає співробітникам ефективно впроваджувати зміни на практиці. Відсутність повної та прийнятної інформації може перешкодити працівникам свідомо підтримувати потребу в змінах і поступово їх впроваджувати. Одним із найпоширеніших способів подолання опору реалізації стратегії є завчасне інформування людей.

Отримання уявлення про майбутні стратегічні зміни допоможе усвідомити необхідність цих змін та їх логіку. Процес спілкування може включати особисті дискусії, групові семінари, зустрічі та звіти.

Точний розподіл часу для впровадження запланованих змін. Керівництву підприємства агропродовольчої сфери рекомендується заздалегідь спланувати розподіл часових ресурсів для впровадження змін. Подібно до того, як занадто малий час для впровадження змін може вплинути на ефективність, занадто повільний процес змін, швидше за все, зазнає невдачі. Важливо вибрати оптимальний часовий проміжок і розподілити час за фазами впровадження змін. Брак часу – справжня проблема для колективу підприємства за сучасних умов. У середовищі, де кожна мить на рахунок, співробітникам важко знайти час для ефективного впровадження інновацій. Нами рекомендовано заходи, які можуть значно полегшити функціонування працівників підприємства для подолання опору змінам (3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані елементи мотивації та стимулювання працівників підприємства для подолання опору змінам, 2024-2028 рр.

Інструменти мотивації	Очікувані результати	Прогнозні витрати, тис. грн
Організація корпоративних заходів (відвідування кінотеатрів, театру)	Задоволення потреби спорідненості (визнання, причетність, спілкування) й підвищення прихильності до підприємства, розвиток корпоративної культури	60,00
Організація і проведення спортивних заходів	Підвищення згуртованості колективу підприємства	36,00
Надання пільг для заняття спортом (тренажерний зал)	Підвищення ступеня задоволення потреби в існуванні і корпоративному спілкуванні	46,00
Фотографії кращих працівників на дошці Пошани	Підвищення задоволеності процесом праці, залученість	1,50
Вітання листівками працівників з днем народження, державними і корпоративними святами, народженням дітей, весіллями, ювілеями	Підвищення згуртованості колективу підприємства, усвідомлення працівниками своєю затребуваності, значимості	4,50
Щорічно присуджується звання «Кращий працівник року»	Підвищення задоволення потреби, самовираження, усвідомлення працівниками підприємства важливості внеску в спільну справу	-
Періодичні наради директора підприємства з підлеглими, забезпечивши участь працівників у прийнятті рішень	Підвищення прагнення до досягнення корпоративних цілей, усвідомлення значущості внеску працівників, їх причетності до інтересів підприємства, забезпечення самовираження і самореалізації	-
Преміювання за розроблення творчих ідей, (преміальна виплата від середньої заробітної плати одного працівника), %	Підвищення задоволення потреби, самовираження, усвідомлення працівниками підприємства важливості внеску в спільну справу	10 %
Одноразове заохочення за виконання важливих завдань (преміальна виплата від середньої заробітної плати одного працівника), %	Підвищення задоволення потреби, самовираження, усвідомлення працівниками підприємства важливості внеску в спільну справу	10 %
Організація виїзних заходів у передмістя в теплий період часу	Підвищення згуртованості колективу підприємства	15,00

Отож, орієнтовна сума для забезпечення рекомендованих елементів мотивації та стимулювання працівників підприємства для подолання опору організаційним змінам становить близько 163,00 тис. грн щорічно.

Ефективним способом подолання опору змінам є залучення співробітників до обговорення програми змін, щоб вони могли висловити свою думку або запропонувати власні ідеї щодо інновацій. Цей метод працює як для працівників підприємства, так і для керівників. Адже колективне обговорення проблем і залучення співробітників до розробки програми змін може підвищити ефективність впроваджених змін. Крім того, ігноруючи цей захід, керівник ризикує не помітити нагальну проблему, про існування якої знають рядові співробітники одного з відділів компанії. В принципі, спільна робота завжди допомагає досягти більш продуктивних результатів і враховує інтереси всіх сторін.

Навчання працівників для підвищення загальної готовності та мотивації до змін. Ці події можуть позитивно вплинути на настрій команди. Крім того, різні мотиваційні тренінги можуть переконати співробітників у важливості змін і підвищити їх зацікавленість у майбутньому впровадженні. Усі тренінги також позитивно впливають на розвиток професійних навичок, оскільки мотивують працівників розвиватися та підвищувати свою кваліфікацію. Така підтримка підлеглих керівника компанії завжди служить надійним стимулом для розвитку організації в цілому.

Для організації системи навчання персоналу щодо сприяння змін та інновацій у підприємстві агропродовольчої сфери в ході аналізу ступеня відповідальності і функціональних обов'язків, в залежності від їх участі на етапах навчання, можливо дослідити на допомогу даних табл. 3.3.

Виходячи з аналізу запитів персоналу, доцільно підвищити кваліфікацію окремих працівників управлінського складу підприємства – 5 осіб. Зокрема, на 2024 р. нами запропоновано навчання персоналу без відриву від виробництва, строк якого складає 3 дні. Загальні прогнозовані витрати на навчання персоналу у 2024 р. становитимуть 28,50 тис. грн.

Таблиця 3.3

Рекомендовані учасники, їх функціональні обов'язки та прогнозі витрати на організацію навчання персоналу щодо сприяння змін в підприємстві, 2024 р.

Учасники	Термін виконання, днів	Функціональні обов'язки
Директор підприємства	14	Затвердження плану і бюджету навчання, отримання інформації про фінансовий стан підприємства, цілі, завдання, плани розвитку господарства в цілому
Начальник відділу кадрів, інспектор з кадрів	21	Визначення потреби в навчанні персоналу, складання програми і плану навчання персоналу, створення нових і підбір вже існуючих видів, форм і методів навчання персоналу, визначення безпосередніх виконавців, форм і вигляду надання результатів
Виконавець	3	Особа, яка безпосередньо здійснює процес навчання окремого працівника (або їх групи) з відривом від виробництва чи без відриву. Орієнтовна тривалість навчання без відриву від виробництва – 3 дні
Працівники підприємства	3	Працівники (ті, хто проходить навчання): у 2024 р. передбачено 5 працівників управлінського складу
Прогнозі витрати, грн	28500,0	Орієнтовна вартість навчання 1 працівника складає 5700,0 грн

Отож, основною метою організації навчання персоналу щодо сприяння змін в підприємстві є формування необхідних умов для задоволення потреб працівників господарства, підвищення активності та ефективності персоналу при здійсненні ним трудової діяльності, забезпечення високої якості життя колективу та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Врахування потреб працівників. У процесі змін важливо враховувати не тільки власні інтереси, а й інтереси своїх співробітників. Часто незацікавленість працівника пояснюється відсутністю стимулів на роботі. Тому керівники повинні заохочувати своїх підлеглих і враховувати їхні потреби та побажання. Навіть якщо ваша команда сприймає зміни негативно і всіляко їм опирається, конструктивний діалог може допомогти вам знайти оптимальне рішення чи компроміс.

Для подолання опору змінам рекомендовані наступні методи ефективної реалізації запропонованої програми дій (додаток И): інформація та зв'язок; участь та залучення; допомога та підтримка; переговори та домовленості.

Враховуючи те, що в основі розробки комплексу заходів щодо подолання опору змінам лежить принцип партиципаторного управління, рекомендовано не використовувати інші методи подолання опору змінам і маніпуляції. Ці методи мають недоліки, що робить їх використання недоцільним в умовах підприємства. Ці недоліки включають:

1. Ненадійність і ризикованість методів маніпулювання як способу впливу на працівників організації. Співробітники зазвичай відчують, що ними маніпулюють, і тому можуть не довіряти всьому, що відбувається в організації, і сприймати це негативно. Маніпуляція може викликати осудливу реакцію співробітників і викликати повну недовіру керівництва компанії.

2. Непередбачувана реакція на кооптацію, одна з багатьох маніпуляцій.

Використання кооптації для просування певних працівників на бажані посади для сприяння змінам може викликати негативну реакцію колективного гніву і, як наслідок, сильніший опір змінам.

3. Низька ефективність явного чи прихованого примусу. Застосування примусу є небезпечним і авторитарним методом. Змушуючи працівників терпіти зміни без урахування їхніх цілей, прагнень і бажань, керівництво практикує авторитарні принципи управління, які є набагато менш ефективними, ніж управління за участю. У більшості випадків примус є відповідним способом подолання опору в організації з чіткою ієрархією, але навряд чи він буде дуже ефективним у досліджуваному підприємстві.

Для подолання опору змінам запропонована система заходів сприятиме формуванню такого середовища у агроформуванні, де опір змінам буде мінімальним або відсутнім за умови дотримання наступних принципів управління.

Довіра до керівництва. Довіра є дуже важливим фактором продуктивної та успішної діяльності. Крім того, рівень довіри співробітників до управління

організацією визначає, наскільки вони лояльні до змін та інших стратегічно важливих ініціатив. Працівники, які довіряють лідерам, швидше за все, сприймуть зміни і часто активно в них беруть участь. Довіра – це особисте почуття, і отримати його непросто, але неупереджене прийняття рішень і будь-яка байдужість до власних співробітників можуть позитивно вплинути на рівень довіри до організації.

Управління персоналом. Цей принцип базується на мотивації та розвитку працівників (корпоративне навчання, стажування тощо). Співробітники, які помічають турботу керівництва, охочіше сприймають зміни та рідше чинять їм опір.

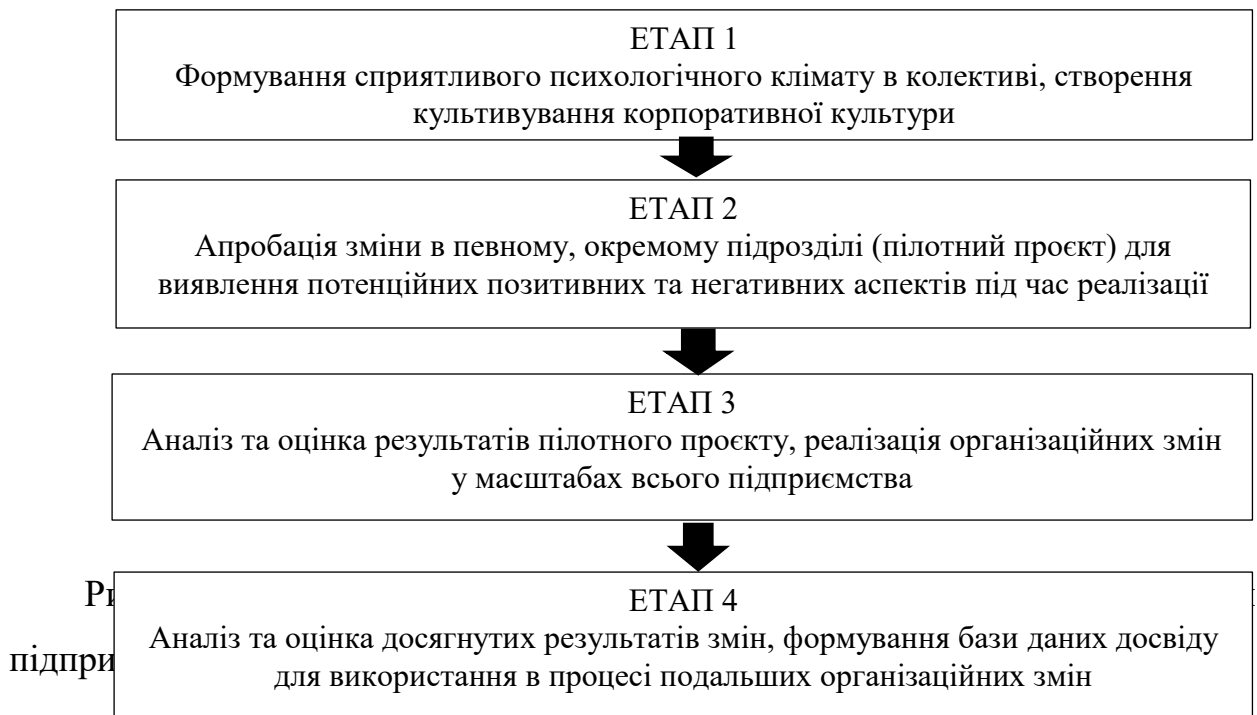
Висока поінформованість. Достатній рівень комунікації та інформації впливає на успіх окремих працівників і організації в цілому. Важливо не забувати надавати достатню і чітку інформацію співробітникам як про зміни, так і про важливі аспекти запланованої роботи.

Оперативність і ефективність. Цей принцип стосується як працівників, так і керівників організації. Принцип ефективності спрямований на спільне досягнення спільних цілей через продуктивну командну та ефективну роботу.

Запропоновані методи подолання опору та комплексне застосування запропонованих принципів управління разом із використанням обраних принципів управління можуть позитивно вплинути на внутрішнє середовище організації та перетворити його на середовище змін, яке буде характеризуватися ознаками такі як довіра між менеджером і виконавцем; продуктивна та постійна командна взаємодія, плідна та соціальна відкритість, активність, ініціативність і винахідливість працівників, занепокоєння керівництва кадрами тощо.

Для того, щоб впровадити ефективні організаційні зміни в підприємстві агропродовольчої сфери, нами запропоновані основні чотири етапи, що зазначені на рис. 3.3.

Ефективним підходом до зниження рівня опору працівників є використання моделі впровадження поетапних змін.



1. Підготовка до змін. На цьому етапі важливо всебічно оцінити можливості впровадження змін, включаючи час, навички, фінанси та людські ресурси, дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища; прогноз позитивних та негативних наслідків впровадження змін. Під час підготовки важливо ретельно вивчити всі аспекти, які можуть бути залучені до змін, включаючи фінансове становище організації, економічний і політичний стан країни, робочу силу організації, а також будь-яких партнерів і конкурентів, які можуть бути залучені до процесу змін.

2. Оцінка персоналу підприємства щодо їх реакції на зміни. На цьому етапі важливо ретельно вивчити персонал організації, щоб визначити його загальну реакцію на зміни та розпізнати потенційні можливості опору. Найшвидше зрозуміти реакцію працівників на зміни можна з повідомлення про необхідність змін. Однак ефективним є вивчення ставлення працівників до змін і оцінка їхньої готовності до змін, інтересу до них тощо. Що може бути корисним для усвідомлення загальної готовності вашої команди до змін, так це оцінка співробітників. Ставлення співробітників до змін може змінюватися, тому доцільно проводити діагностику кожного разу, перш ніж вносити зміни. Винятком можуть бути незначні і невеликі зміни. В інших випадках доцільно

переоцінити ставлення співробітників, особливо в процесі підготовки до масштабних, стратегічно важливих змін.

У процесі діагностики ефективним є поєднання кількох методів участі в анкетуванні та анкетуванні, а також зустрічі з працівниками та обговорення програм змін. Таке поєднання має ряд переваг. По-перше, він надає додаткову інформацію про готовність команди до змін; по-друге, залучення до взаємодії співробітників є одним із ефективних способів протистояти потенційному опору на ранній стадії; і по-третє, процес зустрічі з командою можна сформулювати команду змін, вибравши найактивніші та активні працівники в

3. Формування команди змін є одним із найефективніших рішень для подолання опору в процесі змін. Створюється команда змін для управління проектом змін і людей, залучених до безпосереднього впровадження змін. Ці групи створюються для оптимізації процесу впровадження змін, контролю за ходом змін і розпускаються після завершення. Команда змін зазвичай складається з «агентів змін». У сучасних реаліях створення команди змін є важливим показником успішної реалізації. Така команда допомагає впроваджувати зміни в компанії швидше, легше та ефективніше, а також активно співпрацює з працівниками для подолання опору змінам і вирішення нагальних проблем і проблем, що виникають під час впровадження. Якщо опір усе ще виникає, члени команди змін можуть вчасно помітити це та застосувати рішення, щоб мінімізувати або усунути його.

4. Планування процесу впровадження змін. Цей етап є початковим етапом співпраці членів команди змін. Під час процесу планування розповсюджуються та обговорюються проблеми, пов'язані зі змінами, рішення та дії, а також визначаються часові обмеження впровадження. У ньому також обговорюються можливі та бажані результати змін. Обговорюючи результати, доцільно зосередити свою увагу як на негативних, так і на позитивних результатах. Одним із них може бути опір змінам. З огляду на це висловлюються ідеї щодо можливих дій щодо усунення опору при реалізації конкретної програми змін. Завчасна підготовка до можливого опору

співробітників дозволяє значно підвищити ефективність обраних дій і уникнути стресових ситуацій. Останнім кроком у плануванні є створення програми змін відповідно до стратегічного плану підприємства.

5. Безпосередня реалізація програми змін. Ефективна взаємодія між командою змін і персоналом під час впровадження змін може значно зменшити ймовірність опору. Взаємопідтримка, ініціативність та інформативність – це основні принципи, на яких має будуватися професійна співпраця команд зміни та персоналу. Надання повної інформації про зміни, обговорення невизначеностей і неформальне спілкування створює психологічно здорове середовище для організацій, що значно знижує виникнення опору через брак інформації. Професійна співпраця та взаємодопомога підвищують ефективність виконання роботи та зменшують можливість опору через професійну некомпетентність.

6. Оцінка результатів змін. Заключний етап включає комплексну оцінку досягнутих результатів змін і поступове розформування команди змін.

Така модель забезпечує інтегроване застосування різноманітних рішень, які суттєво знижують опір працівників у процесі змін, основним з яких є оцінка ставлення співробітників до змін для прогнозування опору змінам на етапі планування та подолання опору – це попередня підготовка.

Разом з тим, соціальним ефектом від запропонованих заходів буде об'єднання людей єдиною метою, поява бажання стати єдиною командою, підвищення рівня згуртованості колективу, підвищення рівня лояльності співробітників, підвищення рівень лояльності працівників, самодисципліна і самомотивація; розвиток персоналу; підвищення рівня творчої ініціативи, підвищення мотивації праці, зниження рівня конфліктності всередині колективу; удосконалення здатності адаптації до змін; підвищення рівня професійних знань, умінь і навичок шляхом підвищення кваліфікації та самоосвіти працівників; зростання позитивного зовнішнього іміджу досліджуваного агроформування.

Висновки до розділу 3

1. Менеджери підприємства стикаються з незадовільним рівнем ефективності найму. З метою забезпечення підприємства достатньою кількістю молодих кадрів та зменшення витрат на пошук робочої сили пропонуємо налагодити систему співпраці з університетами, зокрема Полтавським державним аграрним університетом.

2. З метою забезпечення ефективної системи опору змінам рекомендовано підвищити кваліфікацію окремих працівників управлінського складу підприємства (5 осіб). Зокрема, на 2024 р. нами запропоновано навчання персоналу без відриву від виробництва, строк якого складає 3 дні. Загальні прогностичні витрати на навчання персоналу у 2024 р. становитимуть 28,50 тис. грн.

3. Доведено, що орієнтовна сума для забезпечення рекомендованих елементів мотивації та стимулювання працівників підприємства для подолання опору організаційним змінам становить близько 163,00 тис. грн щорічно.

4. Для того, щоб впровадити ефективні зміни в підприємстві агропродовольчої сфери, нами запропоновані основні чотири етапи: формування сприятливого психологічного клімату в колективі, створення ефективної корпоративної культури; апробація зміни в певному, окремому підрозділі (пілотний проєкт) для виявлення потенційних позитивних та негативних аспектів; аналіз та оцінка результатів пілотного проєкту, реалізація змін у масштабах всього підприємства; аналіз та оцінка досягнутих результатів змін, формування бази даних досвіду для використання в процесі подальших змін.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що за сучасних умов бізнес-господарювання діяльність підприємства нерозривно пов'язана зі змінами, які відбуваються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Організаційні зміни можуть бути оперативними та трансформаційними, плановими та реактивними.

2. Головною метою проведення масштабних і незначних змін є можливість успішного існування організації в ринкових умовах конкурентного середовища. Процес внесення змін у соціально-економічну систему підприємства завжди викликає опір. Опір змінам є відповідною реакцією на будь-які зміни в організації. Явищам опору передують складні та взаємопов'язані першопричини, розуміння яких є життєво важливим для того, щоб реагувати на них або реорганізувати їх у іншому напрямку виробництва.

3. Під опором змінам слід розуміти явище активної або пасивної протидії працівників або керівництва підприємства процесу впровадження заходів щодо реформування сталого стану однієї з корпоративних сфер.

4. Доведено, що комбіноване використання кількох методів може найбільш повно пояснити проблему опору змінам в підприємстві та може бути корисним інструментом у формуванні ефективної системи для подолання опору змінам за сучасних динамічних бізнес-умов господарювання.

5. Розраховано, що досліджуване господарство спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур та наданні послуг у сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 45,8%, соняшнику – 15,4 %, сої – 9,9 %; озимої пшениці – 9,6 %, послуг сільського господарства – 17,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

6. З'ясовано, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) аграрного підприємства зріс з 158998,0 тис. грн до 171697,0 тис. грн, або на 8,0 %. Зокрема, варто відзначити зниження чистого доходу від реалізації продукції на 1 середньорічного працівника за досліджуваний період, яке

склало 57,1 %, внаслідок повільного зростання темпів обсягу виробництва і реалізації продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві за період у 2018-2022 рр.

7. Визначено, у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020-2022 рр. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн, 70397,0 тис. грн та 52629,0 тис. грн відповідно. У цілому за досліджуваний період спостерігаємо позитивну тенденцію отримання чистого прибутку, а саме зростання складає 47429,0 тис. грн відповідно.

8. Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зростає за досліджуваний період (+60 осіб) і у 2022 р. становить 195 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників господарства у 2022 р. складає 221 осіб, чисельність кадрового складу підприємства у цьому ж році становить 26 осіб. Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду близько 99,7 % працівників сільськогосподарського підприємства постійно проживають на даній території району, і є позитивним фактором, що знижує можливість плинності кадрів.

9. Виявлено, що найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 41-50 років (38,5 % в 2018 р., 38,1 % в 2019 р., 34,4 % в 2020 р., 34,0 % в 2021 р., 33,3 % в 2022 р.). Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (4,4 % – в 2018 р., 3,7 % – в 2019 р., 3,8 % в 2020 р., 3,7 % в 2021 р., 3,6 % в 2022 р.) та категорії працівників у передпенсійному віці (17,8 % в 2018 р., 18,7 % в 2019 р., 30,6 % в 2020 р., 30,3 % в 2021 р. та 30,3 % в 2022 р.). Проаналізувавши дані, дійшли висновку, що керівництво підприємства надає перевагу досвідченим працівникам категорій 25-40 рр., 41-50 рр. та категорії працівників передпенсійного віку. Одночасно, кількість працівників передпенсійного віку за досліджуваний період зростає на 35 осіб або 12,5 % відповідно.

10. SWOT-аналіз впровадження змін у підприємстві дав змогу визначити, що серед основних слабких сторін підприємства є готовність та здатність до адаптації працівників до змін, що відбуваються (опір змінам працівників); середній вік працівників (за даними розрахунків, лише 13,9 % в середньому працівників входять до вікової категорії 15-24 років); звільнення, перехід працівників до підприємств-конкурентів; відсутність тісної взаємодії персоналу з керівництвом при впровадження змін тощо.

11. Результати здійсненого опитування свідчать про наявність в господарстві недосконалого механізму впливу результатів праці на винагороду за неї для працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, – 40,1 % респондентів (79 осіб) назвали саме цей показник головним серед причин незадоволеності матеріальним стимулюванням. 33,0 % або 65 осіб вважають заохочувальні виплати значним критерієм формування позитивного ставлення до праці в досліджуваному господарстві. До того ж, серед напрямів росту рівня задоволення трудовою діяльністю 49,7 % опитаних або 98 особи головним назвали підвищення оплати праці. 42 працівники або 21,3 % віддали перевагу можливостям професійного росту, що свідчить про нагальну потребу задоволення фахівцями необхідних потреб.

12. Менеджери підприємства стикаються з незадовільним рівнем ефективності найму. З метою забезпечення підприємства достатньою кількістю молодих кадрів та зменшення витрат на пошук робочої сили пропонуємо налагодити систему співпраці з університетами, зокрема Полтавським державним аграрним університетом.

13. З метою забезпечення ефективної системи опору змінам рекомендовано підвищити кваліфікацію окремих працівників управлінського складу підприємства (5 осіб). Зокрема, на 2024 р. нами запропоновано навчання персоналу без відриву від виробництва, строк якого складає 3 дні. Загальні прогностні витрати на навчання персоналу у 2024 р. становитимуть 28,50 тис. грн.

14. Доведено, що орієнтовна сума для забезпечення рекомендованих елементів мотивації та стимулювання працівників підприємства для подолання опору організаційним змінам становить близько 163,00 тис. грн щорічно.

15. Для того, щоб впровадити ефективні зміни в підприємстві агропродовольчої сфери, нами запропоновані основні чотири етапи: формування сприятливого психологічного клімату в колективі, створення культивування корпоративної культури; апробація зміни в певному, окремому підрозділі (пілотний проєкт) для виявлення потенційних позитивних та негативних аспектів; аналіз та оцінка результатів пілотного проєкту, реалізація організаційних змін у масштабах всього підприємства; аналіз та оцінка досягнутих результатів змін, формування бази даних досвіду для використання в процесі подальших змін.